

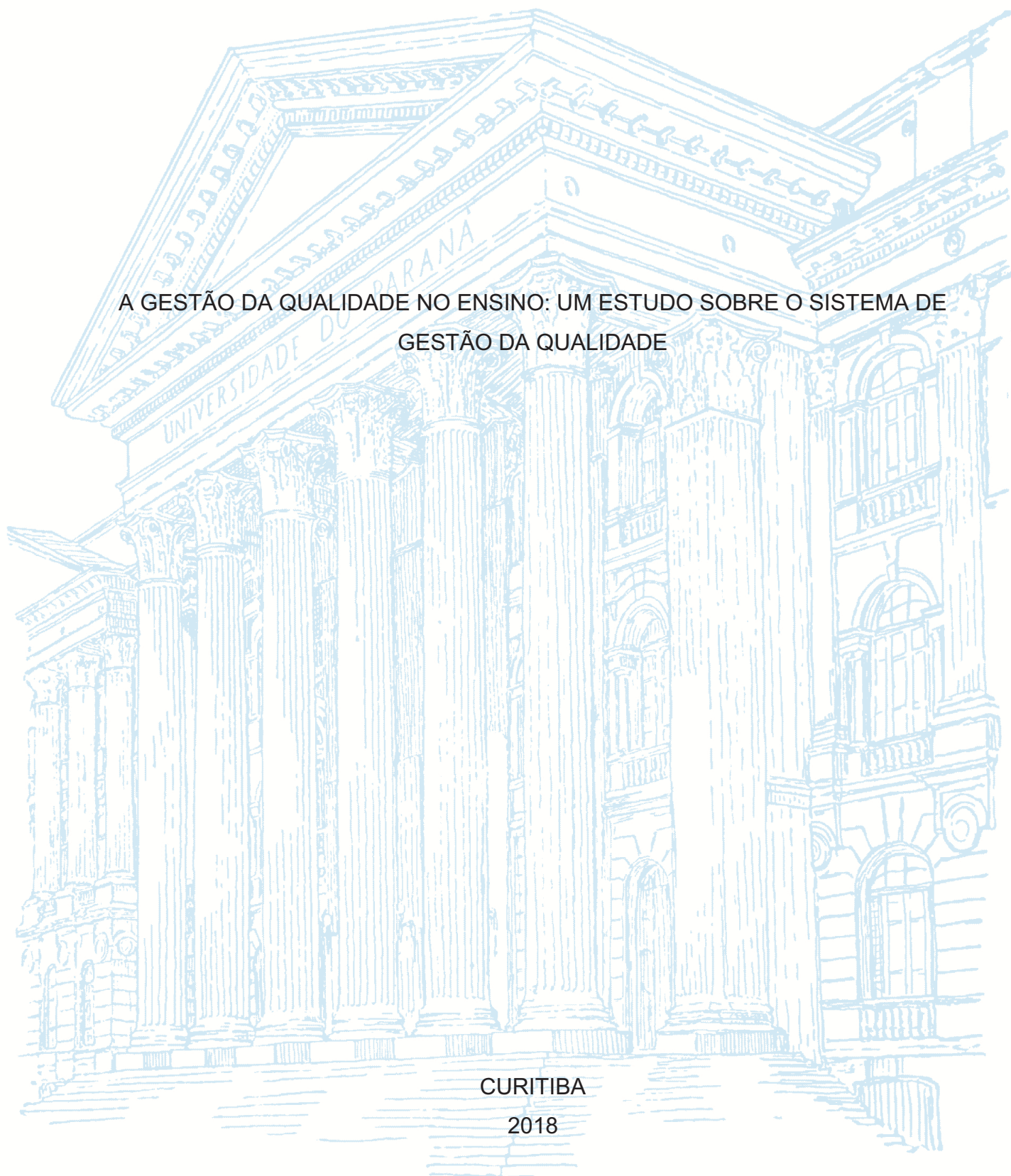
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANE MARTINS BATISTA

A GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO: UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE  
GESTÃO DA QUALIDADE

CURITIBA

2018



DAIANE MARTINS BATISTA

A GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO: UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE  
GESTÃO DA QUALIDADE

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Políticas Educacionais, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Políticas Educacionais.

Orientador(a): Prof(a). Mestra Camila Maria Bortot.

CURITIBA

2018

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

DAIANE MARTINS BATISTA

### **A GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO: UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Monografia apresentada e aprovada no Curso de Especialização em Políticas Educacionais, do Setor de Educação, da Universidade Federal do Paraná.



---

Prof. Dr. Ângelo Ricardo de Souza  
Coordenador do curso

Dedico este trabalho a Deus, que me deu a vida e continua me fortalecendo para prosseguir na caminhada, vencer os obstáculos e permanecer firme durante este curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, que foram fundamentais na formação do meu caráter e em especial ao meu esposo Reginaldo, que esteve comigo em todo o tempo deste curso, ou melhor, desde a minha primeira graduação, me auxiliando e me motivando. Ao meu filho Samuel, que compreendeu a minha falta em vários momentos, mesmo sem entender plenamente os motivos. À minha orientadora Camila Maria Bortot, pelo direcionamento e paciência durante a elaboração deste trabalho.

“O que não é medido, não é gerenciado”. (William Edwards Deming)

## RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi analisar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de uma escola privada, em suas prioridades e resultados, a fim de apresentar o processo de implementação e manutenção do SGQ baseado nas normas ISO 9000 na Escola A, além das implicações deste para o desenvolvimento dos processos pedagógicos e administrativos da instituição. Teve como questão norteadora: qual a pertinência de um sistema de gestão da qualidade para uma escola privada, suas prioridades e resultados? Por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, utilizando dados de campo, foram analisados os requisitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade nas normas ABNT NBR ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e 14001, além de dados contidos em documentos do SGQ da Escola A. Ainda, utilizou-se como base livros e artigos de autores das áreas de qualidade e de políticas educacionais. Na primeira seção foi apresentado um histórico das influências da Gestão da Qualidade no Brasil, as quais impulsionadas pela reforma do Estado ocorrida na década de 90, foram fundamentais para o início da implementação de sistemas da qualidade nas empresas brasileiras, inclusive nas instituições educacionais. Já na segunda seção, foram destacadas as ações desenvolvidas na implementação do SGQ da Escola analisada, apontando para o fato da escola privada ter como principal objetivo o ensino/aprendizagem dos alunos, apesar de ser gerida com o objetivo de alcançar lucro, sendo esta a principal motivação para a implantação do SGQ. E na terceira seção, foi apresentada uma análise do SGQ da Escola, em relação a gestão e a avaliação, destacando que o mesmo têm seus processos de gestão baseados no ciclo PDCA, sendo possível identificar que os processos de planejamento e execução da Escola A transcorriam razoavelmente bem em comparação aos padrões estabelecidos, apresentando dificuldades nos processos de avaliação (verificação) e tomada de ações corretivas, destacando a importância da gestão democrática, a qual engloba, entre outros, os processos de avaliação. A Escola A, adotada como modelo de campo analisado, atendeu crianças de Educação Infantil até o Ensino Fundamental. Concluiu-se que a implementação e manutenção do SGQ na Escola A era viável e trouxe resultados positivos, sendo necessário um replanejamento financeiro acerca dos resultados a médio e longo prazos, já que os indicadores referentes a qualidade do ensino demonstraram que ocorreram melhorias significativas, esses indicadores são resultado das auditorias realizadas.

**Palavras-chave:** Políticas Educacionais. Qualidade. Sistema de Gestão da Qualidade.

## ABSTRACT

The object of this research was to analyze the quality management system of a private school, its priorities and results, seeking to present the implementation process and maintenance of the SGQ based in the standards ISO 9000 in the school A, besides the implications of this for the development of pedagogical and administrative processes of the institution. Had as a guiding questions: What is the relevance of a quality management system for a private school, its priorities and results? For that, a bibliographical and documentary research was carried out, in which the requirements of the quality management systems were analyzed in the norms of ABNT NBR ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 and 14001, in addition to data contained in documents of the SGQ of school A. Also, based on books and articles by authors of quality areas and educational policies. In the first section we present a history of the influences of Quality Management in Brazil. In the second section, the actions developed in the implementation of the School Quality Management System analyzed were highlighted. And in the third section, an analysis of the School's QMS was presented in relation to management and evaluation. The school A, which is the object of the research, serves children from nurse school, primary school and elementary school. It was concluded that the implementation and maintenance of the SGQ in School A was feasible and had positive results, and a financial replanning of the results in the medium and long term was necessary, since the indicators related to the quality of teaching showed that there were significant improvements. These indicators are the result of the audits.

**Keywords:** Quality Management System. Quality. Educational policies.



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 – SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA<br>QUALIDADE.....               | 30 |
| FIGURA 2 – MODELO DE PESQUISA REALIZADA COM ALUNOS DO<br>INFANTIL.....               | 43 |
| FIGURA 3 – MODELO DE PESQUISA REALIZADA COM ALUNOS DO<br>FUNDAMENTAL.....            | 44 |
| FIGURA 4 – REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DOS ELEMENTOS DE UM<br>PROCESSO INDIVIDUAL..... | 49 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

|       |  |
|-------|--|
| ABNT  | - Associação Brasileira de Normas Técnicas           |
| CEP   | - Controle Estatístico de Processos                  |
| FNQ   | - Fundação Nacional da Qualidade                     |
| GQT   | - Gestão de Qualidade Total                          |
| ISO   | - International for Organization for Standardization |
| LDBEN | - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional     |
| MEC   | - Ministério de Educação e Cultura                   |
| MEG   | - Modelo de Excelência de Gestão                     |
| NBR   | - Norma Brasileira                                   |
| NUPE  | - Núcleo de Políticas Educacionais                   |
| PNQ   | - Prêmio Nacional da Qualidade                       |
| PPP   | - Projeto Político Pedagógico                        |
| SGQ   | - Sistema de Gestão da Qualidade                     |
| TQC   | - Total Quality Control                              |
| TQM   | -Total Quality Management                            |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2 HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE.....</b>  | <b>17</b> |
| 2.1 ERAS DA QUALIDADE .....   | 19        |
| 2.1.1 Era da Inspeção do Produto.....   | 19        |
| 2.1.2 Era do Controle Estatístico da Qualidade.....   | 20        |
| 2.1.3 A Era da Garantia da Qualidade .....  | 22        |
| 2.1.4 A Era da Gestão da Qualidade Total.....   | 30        |
| 2.2 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO BRASIL E PERSPECTIVAS PARA A<br>QUALIDADE TOTAL NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA.....                  | 32        |
| <b>3 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ESCOLA A<br/>38</b>   |           |
| 3.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE - NORMA ABNT NBR ISO<br>9001:2015 – SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE - REQUISITOS..... | 42        |
| 3.1.1 Foco no Cliente .....   | 42        |
| 3.1.2 Liderança.....  | 44        |
| 3.1.3 Engajamento das Pessoas.....  | 45        |
| 3.1.4 Abordagem de Processos .....  | 48        |
| 3.1.5 Melhoria.....   | 50        |
| 3.1.6 Tomada de Decisão baseada em evidência.....   | 52        |
| 3.1.7 Gestão de Relacionamentos .....   | 53        |
| 3.2 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL - ABNT NBR ISO 14001 .....  | 54        |
| 3.3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ) .....  | 55        |
| <b>4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: ENTENDENDO A GESTÃO E A<br/>AVALIAÇÃO .....</b>  | <b>58</b> |
| 4.1 GESTÃO DOS PROCESSOS PEDAGÓGICOS .....  | 58        |
| 4.2 OS PAIS.....  | 63        |
| 4.2.1 Pesquisa realizada com pais da Educação Infantil .....  | 63        |
| 4.2.2 Pesquisa realizada com pais do Ensino Fundamental .....   | 64        |
| 4.3 FUNCIONÁRIOS.....   | 66        |
| 4.4 CONTRIBUIÇÕES E LIMITES DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE....   | 67        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>70</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>74</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A proposta desta pesquisa partiu de reflexões realizadas ao longo da Especialização em Políticas Educacionais, do Núcleo de Políticas Educacionais (NuPE) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), sobretudo da organização da Gestão Escolar. O tema do estudo integra a Gestão e a Qualidade, com base em análises realizadas acerca da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma escola privada, com o objetivo de analisar o sistema de gestão da qualidade de uma escola privada, suas prioridades e resultados. Assim, este trabalho analisa o processo de implementação e manutenção do SGQ baseado nas normas ISO 9000 na Escola A, além das implicações deste para o desenvolvimento dos processos pedagógicos e administrativos da instituição.

A escolha deste tema está relacionada à minha formação anterior, ou seja, Especialização em Gestão da Qualidade, podendo assim aliar a experiência nesta área com as importantes contribuições adquiridas na Especialização em Políticas Educacionais. Concomitante a isso, o meu trabalho atual em ambiente educacional, onde posso observar as especificidades do mesmo em relação a outras organizações, como indústrias nas quais já trabalhei, entendendo que é possível a implementação de um SGQ em uma escola, seja pública ou privada.

Acerca do TQM (*Total Quality Management*), programa de gestão da qualidade total, neste trabalho denominado de SGQ, Winn e Green (1998) apud Campos (2015, p.3) apontam:

Como o TQM foi concebido para uma abordagem industrial, torna-se necessário adaptar suas orientações para permitir a sua aplicação no ambiente de serviços. Em uma abordagem industrial serão considerados como clientes não apenas aqueles que adquirem o produto, mas também os fornecedores e empresas terceirizadas dentro do processo – pois todos geram demandas que precisam ser atendidas. Ao realizar a conversão para o ambiente educacional é possível listar diversos clientes: os alunos, seus pais, os funcionários da instituição, órgão reguladores, etc.

Em 1990, tivemos uma ênfase no Brasil na implementação dos programas da qualidade, alcançando instituições educacionais e, mais do que isso, de uma forma mais abrangente, infiltrando os seus conceitos nos órgãos de gestão da educação brasileira (secretarias e outros). Muitos desses conceitos perduram

atualmente, entre eles, eficácia, eficiência, indicadores, metas, ações corretivas. Entretanto, no que se refere aos programas de qualidade nas pesquisas educacionais no início dos anos 2000, já não são temas de destaque, como aponta Carpinetti (2012, p.23): “no meio acadêmico, as pesquisas relacionadas à gestão da qualidade total também perderam um pouco do brilho nas décadas passadas”.

Atualmente, o Brasil vive um cenário de mudanças constantes, que atinge todas as organizações, inclusive as escolas privadas, que para se manterem competitivas e sustentáveis, precisam destacar os seus pontos fortes e buscar a evolução e melhoria contínua dos seus processos. Para isso, muitas organizações têm fundamentado a sua gestão em normas reconhecidas internacionalmente, que tem como objetivo fixar padrões de qualidade e contribuir para o crescimento e melhoria das mesmas.

O dia a dia da escola privada apresenta inúmeras situações que pressionam os gestores a buscarem ser mais competitivos, haja vista que a oferta é significativa e a procura é variável, de acordo com as condições econômicas do país e consequentemente dos clientes, ou seja, os pais dos alunos, mas não podemos deixar de lembrar a função social da educação de desenvolver o sujeito, preparar para o trabalho e a cidadania. Assim, esse estudo compreendeu tais processos acerca do funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade na Escola A<sup>1</sup>, que utiliza como base referenciais internacionais, como as Normas ISO 9000, ISO 14000, além dos referenciais do PNQ, que é o Prêmio Nacional da Qualidade. Assim, temos por problemática: Qual a pertinência de um sistema de gestão da qualidade para uma escola privada, suas prioridades e resultados?

Vale destacar, que esta escola não se filiou a organismos certificadores, que validam o sistema, mas projetou internamente um sistema, o qual também era auditado por empresa especializada, prestadora de serviços, que atuava internamente na escola.

Para identificar respostas à questão levantada, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: apresentar um histórico da gestão da qualidade no Brasil e no mundo, bem como os padrões necessários para implementação de um sistema de gestão da qualidade; examinar as ações realizadas pela escola para

---

<sup>1</sup> A apresentação dos dados foi modificada de forma a não caracterizar a escola, mas, teve como base o SGQ em que a pesquisadora acompanhou a implementação e manutenção. A pesquisa e o tratamento dos dados atendem as regras de ética adotadas pelo comitê do CNPq.

implementação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) e analisar os resultados das auditorias realizadas internamente e as ações corretivas/preventivas tomadas, apreendendo a priorização dada pela escola no que se refere a manutenção do sistema de gestão da qualidade.

No cenário mundial, observou-se o grande avanço da gestão da qualidade no ambiente empresarial, entretanto, na educação não ocorre na mesma intensidade, apesar das escolas também apresentarem elementos semelhantes a outras instituições, como por exemplo o relacionamento entre clientes e fornecedores. No entanto, mesmo com dificuldades e inúmeras tentativas realizadas para adaptar as técnicas e ferramentas da qualidade aos processos educativos, os processos de gestão da qualidade na educação ainda permanecem no país.

No que se refere ao histórico da qualidade, foi somente a partir dos anos 1950 que apareceram os primeiros sistemas de gestão da qualidade, os quais foram criados com o objetivo de estabelecer ações que atendessem os requisitos dos clientes ao longo dos ciclos produtivos, com foco em produtos.

É importante ressaltar que no Brasil, o chamado “boom” da qualidade iniciou na década de 90, com a implementação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e a disseminação da primeira versão das normas ISO 9000. Esse cenário favorável abriu a porta para a implementação de sistemas de gestão da qualidade principalmente na indústria e nas escolas públicas, com uma pequena participação de escolas privadas. Assim, após quase duas décadas, a Escola A aparece nesse contexto com o objetivo de melhorar a qualidade dos seus processos e participar da candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade.

Acerca do processo de implementação das ações do Sistema da Gestão da Qualidade – SGQ da escola A, foram utilizados como base os princípios de Gestão da Qualidade, os quais são apresentados na Norma ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) NBR (Norma Brasileira) ISO (*International for Organization for Standardization*) 9001, denominada “Sistema de gestão da qualidade: requisitos, os quais são: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processos, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência, gestão de relacionamento. Para a implementação destes princípios, foram planejadas ações que envolveram os setores pedagógicos e administrativos da Escola.

Essa pesquisa foi muito importante para identificar a relevância de um Sistema de Gestão da Qualidade em uma escola privada e proporcionar aos

interessados a possibilidade de conhecer um modelo de SGQ em uma instituição educacional, sendo que esse estudo proporcionará uma relevante contribuição à comunidade acadêmica, possibilitando o encaminhamento de futuras pesquisas na área. Para a implementação de um SGQ, é necessário realizar um mapeamento de todos os processos da instituição, identificando as entradas e saídas destes, para posterior definição das práticas (procedimentos) e indicadores de cada processo. Este mapeamento é muito valioso no processo de implementação de melhorias, envolvendo toda a organização, sendo realizado na Escola A, proporcionando aos líderes a identificação de falhas nos processos e possibilidades de melhorias já na fase inicial.

Administrar ou gerir uma organização com base nos princípios da Gestão da Qualidade é de fundamental importância, pois a mesma pode ser aplicada em todos os níveis da organização, facilitando o processo de melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, processos e de gestão, visando, conseqüentemente, maior competitividade. Inclusive, são requisitos da Lei de Diretrizes e Bases, de 1996 uma gestão adequada, o que pode ser comprovado no texto abaixo retirado desta Lei e citado por Campos (2015, p. 5), apresentando responsabilidades do gestor:

[...] elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula estabelecidas legalmente; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar pais ou responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Para elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, haja vista que a pesquisadora tinha os dados de uma pesquisa de campo e fora adaptado para análise do objeto em questão como pesquisadora participante. Foram analisados os requisitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade nas normas ABNT NBR ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e 14001. Além disso, utilizou-se como base livros e artigos de autores das áreas de qualidade e de políticas educacionais.

Além desta apresentação do trabalho, o mesmo divide-se em outras três seções. Na primeira seção será apresentado um histórico das influências da Gestão

da Qualidade no Brasil, buscando compreender a divisão se deu a divisão das Eras da Qualidade e a sua evolução, bem como se a globalização e a Reforma do Estado brasileiro no final do século XX, influenciou no conceito de Qualidade difundido atualmente. Na segunda seção serão apresentadas as ações desenvolvidas na implementação do Sistema da Gestão da Qualidade – SGQ da escola A, utilizando como referencial os princípios de Gestão da Qualidade. E na terceira seção, foi apresentada uma análise do Sistema de Gestão da Qualidade da Escola A em relação a gestão e a avaliação, além da aplicação de avaliações do trabalho e posterior utilização dos resultados. No fechamento são apresentadas as considerações finais da pesquisa, onde a autora detalha as principais conclusões e uma análise geral da contribuição do SGQ para a qualidade do ensino na Escola A.



## 2 HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE

O objetivo desta seção é apresentar um histórico das influências da Gestão da Qualidade no Brasil, buscando compreender como a divisão das Eras da Qualidade e a sua evolução, bem como se a globalização e a Reforma do Estado brasileiro no final do século XX, influenciou no conceito de Qualidade difundido atualmente.

Desde os primórdios da existência humana, pode-se afirmar que existia um conceito de qualidade que norteava os homens, na busca de alguma forma construir objetos que atendessem as suas necessidades, aos quais foram sendo aprimorados com o passar do tempo, cujo sujeito envolvia-se na realização do produto praticamente do princípio ao fim. Consequentemente, o sujeito tinha uma visão abrangente da atividade produtiva e um interesse direto pela obtenção da qualidade.

Ao longo da história, o trabalho dos artesãos foi se desenvolvendo, fazendo parte das guildas<sup>2</sup>. A produção realizada pelos artesãos também era regida por normas de qualidade. Segundo Moraes (2001):

Aos olhos de liberais como Smith<sup>3</sup>, as guildas eram outro meio de realizar a inconveniente política de entraves, ao criar canais obrigatórios de controle, planejamento e direção da produção artesanal, que determinavam quantidade e qualidade das mercadorias, preços, margem de lucro, regulamentando também a abertura de novas lojas e pontos-de-venda, estabelecendo regras bastante estritas sobre os artesãos e a mão-de-obra em geral (normas de obrigatório cumprimento quanto a aprendizagem, emprego, salário e assistência) (MORAES, 2001, p. 9).

Nesse ponto, é possível perceber como as ideias do liberalismo econômico foram se destacando no cenário mundial, exercendo grande influência no encaminhamento das questões econômicas, das quais os processos de controle e

---

<sup>2</sup> As Guildas Medievais eram associações de profissionais surgidas na Idade Média. Entende-se também por corporações de ofício que eram associações surgidas a partir do século XII para regulamentar o processo produtivo artesanal. Essas corporações estabeleceram regras para o ingresso na profissão e tinham controle de quantidade, de qualidade e de preços dos produtos produzidos, chamado de preço justo. A grande finalidade da Guilda era evitar a concorrência e adequar a produção do consumo local. As Guildas eram compostas por pessoas qualificadas para trabalhar numa determinada função (pedreiro, carpinteiro, padeiro, comerciante).

<sup>3</sup> Adam Smith foi um filósofo e economista britânico nascido na Escócia. Teve como cenário para a sua vida o atribulado século das Luzes, o século XVIII. É o pai da economia moderna, e é considerado o mais importante teórico do liberalismo econômico

qualidade fazem parte, pois o mundo seria melhor – mais justo, eficiente e produtivo – se a livre iniciativa mercadológica e as atividades econômicas dos sujeitos, bem como suas relações, não fossem limitadas por regulamentos e monopólios garantidos pelo Estado e/ou outras corporações (MORAES, 2001).

Com a Revolução Industrial<sup>4</sup>, o trabalho dos artesãos aos poucos foi substituído pelo trabalho em grande escala, abrindo espaço para produtos sem qualidade, sendo oferecidos ao mercado sem nenhum controle. Com a invenção da máquina a vapor no século dezoito, e o surgimento do que chamamos hoje industrialização, operários, técnicos, engenheiros e administradores passaram, gradativamente, a cuidar apenas de uma parte da atividade produtiva. Esta tendência atinge o seu ápice com o surgimento do chamado *taylorismo*<sup>5</sup> na transição do século dezenove para o vinte. A consequência inevitável foi o desinteresse individual pela qualidade.

Com a mecanização crescente da atividade produtiva, introduz-se a possibilidade de ocorrência de erros sistemáticos, muitas vezes só percebido após uma quantidade considerável de itens produzidos. Mestres, supervisores e encarregados, embora mantenham a dupla responsabilidade de produzir e ao mesmo tempo zelar pela qualidade, passaram a receber pela quantidade produzida. Outra vez, a consequência foi colocar a qualidade em segundo plano.

No entanto, foi somente a partir dos anos 1950 que apareceram os primeiros sistemas de gestão da qualidade, os quais foram criados com o objetivo de estabelecer ações que atendessem os requisitos dos clientes ao longo dos ciclos produtivos.

A gestão da qualidade evoluiu ao longo do século XX, passando por quatro estágios marcantes: a inspeção do produto, o controle do processo, os temas da qualidade e a gestão da qualidade total. A gestão da qualidade total (ou TQM - *Total Quality Management*) e os sistemas de gestão da qualidade da série ISO 9000 são resultados importantes dessa evolução, que tem sido largamente adotada por inúmeras organizações no Brasil e no exterior, como parte da

---

<sup>4</sup> Iniciou na Inglaterra, posteriormente envolvendo outros países. Refere-se a mudanças ocorridas na Europa nos séculos XVIII e XIX, tendo como principal objetivo a substituição do trabalho artesanal pelo uso das máquinas.

<sup>5</sup> Um modelo de administração desenvolvido por Frederick Taylor (1856 - 1915), o qual tem como base o foco na realização das tarefas, com o objetivo de melhorar a eficiência nos processos de produção.

estratégia das empresas para ganhar ou aumentar a competitividade. (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2007, p.5)

Por meio de Garvin (1987) e por Paladini (2004), pode-se dividir a história da qualidade em quatro eras, as quais serão apresentados a seguir. A priori, é possível salientar que a gestão da qualidade, objeto desse estudo, vem sendo aplicada por diversas organizações do mundo todo, independente do seu porte, atividade ou segmento de atuação no mercado, nesse sentido, é fundamental entender a sua história para a posteriori, compreender suas implicações na educação.

## 2.1 ERAS DA QUALIDADE

### 2.1.1 Era da Inspeção do Produto

Em 1920, ocorreu à progressiva desvinculação do controle da qualidade do órgão de produção. Segundo Barçante, “[...], a Qualidade era obtida de uma forma bem diferente da obtida hoje em dia. A atividade produtiva era artesanal e em pequena escala. Os artesãos e artífices eram os responsáveis pela construção de qualquer produto e por sua Qualidade final” (1998, p. 3). Cria-se, assim, uma rivalidade, que duraria por cerca de seis décadas, entre especialistas em qualidade *versus* especialistas em produção.

Com o desenvolvimento da industrialização e o advento da produção em massa, tornou-se necessário um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos de um produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de assegurar a sua Qualidade. [...] legitimaram a função do inspetor, conferindo a ele a responsabilidade pela Qualidade do produto. O objetivo principal era obter Qualidade igual e uniforme em todos os produtos e dar ênfase à conformidade (BARÇANTE, 1998, p. 3).

Até aproximadamente o início da Segunda Guerra Mundial, ao final da década de 1930, as empresas contentavam-se com a inspeção nos produtos ou serviços que prestavam a seus clientes. Naquela época, os fornecedores produziam o que queriam e não necessariamente aquilo que o consumidor precisava, já que havia uma forte demanda reprimida e uma oferta de produtos limitada. Não havia grandes quantidades de produtos fabricados e, por isso, o processo de inspeção era

satisfatório para assegurar a Qualidade. Além disso, havia um nível de qualidade aceitável para produtos não-conformes.

É possível entender que “essa abordagem prevaleceu por muitos anos, durante os quais a Qualidade era obtida através de inspeção, controle e separação dos ‘bons’ e dos ‘maus’” (BARÇANTE, 1998, p. 4). Com o advento da produção em massa, em grandes lotes, o artesão não podia mais trabalhar como no passado, ele precisou passar seu conhecimento para aprendizes que muitas vezes não estavam interessados em aprender. A organização do trabalho era imperativa para o sucesso da empresa que ele pertencia. O lado determinístico do artesanato começou a ser substituído pelo componente probabilístico do trabalho.

Nessa época, a produção em massa passou a ser um processo normal e alguns inconvenientes relacionados à inspeção 100% foram observados, ou seja, peças não-conformes eram liberadas, o que gerou alto índice de rejeição e altos custos. Levando-se em conta esses aspectos foram iniciados estudos, com recursos da Estatística, para utilização da inspeção por amostragem em lotes de produção, estudos esses desenvolvidos principalmente por Shewart. A ideia central era coletar dados por meio de amostras ao longo dos processos e registrá-los em gráficos, capazes de indicar tendências para a geração de produtos defeituosos. Com isso era possível atuar no processo, corrigindo eventuais distorções e assegurando a qualidade do produto final. Surgiu assim a era do controle estatístico da qualidade, com Shewart, Deming, Juran e outros. “Quando se fala em qualidade, o primeiro nome que nos vem a memória é o de Deming. [...] Joseph Moses Juran (24.12.1904 – 28.2.2008): É Juran quem primeiro define qualidade em função do uso em seu livro *Quality control handbook*, editado em 1951”. (ALVAREZ, 2012, p. 99-100)

### 2.1.2 Era do Controle Estatístico da Qualidade

Os estudos dirigidos por Shewart foram determinantes para o início de uma nova era da qualidade, a era do Controle Estatístico da Qualidade, também denominada Controle de Processos.

Segunda era da qualidade, teve seu início devido o rápido crescimento da produção em massa, não sendo possível a inspeção de 100% dos produtos fabricados. Assim, aparece a necessidade de um controle de qualidade por amostragem, dando início a era do Controle Estatístico da Qualidade. Os responsáveis iniciais foram

Shewart e Juran. Pioneiros, considerados gurus na área da Qualidade. “Shewart, o mestre de W.E. Deming, foi o primeiro a reconhecer a variabilidade como inerente aos processos industriais e a utilizar técnicas estatísticas para o controle de processos. (BARÇANTE, 1998, p.4).

O maior desenvolvimento da década de 1930 foi a crescente aplicação das técnicas de aceitação por amostragem, em que:

Alguns desenvolvimentos significativos começaram a ocorrer, entre eles o trabalho de pesquisadores para resolver problemas referentes à Qualidade dos produtos da Bell Telephone, nos EUA. Este grupo, composto por nomes como W.A. Shewart, [...] G.D. Edwards e, posteriormente, Joseph Juran, dedicou boa parte de seus esforços em pesquisas que levaram ao surgimento do Controle Estatístico de Processos (BARÇANTE, 1998, p.4).

Essa década também foi caracterizada pela ampla divulgação das ideias de Shewart sobre Controle Estatístico da Qualidade. Ao mesmo tempo, surgem esforços na área de motivação da qualidade, desenvolvimento de aspectos legais do controle da qualidade, processamento e embalagem e a ampliação da avaliação da qualidade para a área do controle por variáveis.

A Segunda Guerra Mundial exigiu a fixação de padrões e acelerou, de forma considerável, o desenvolvimento de técnicas de inspeção e controle da qualidade, sobretudo em termos das relações com fornecedores. De fato, foi a segunda Grande Guerra que causou uma rápida expansão nas indústrias ligadas a armamentos e foi nelas que se desenvolveram uma série de normas e padrões ligados a inspeção da qualidade. De modo geral, pode-se afirmar que os anos 1940 marcam o nascimento do Controle Estatístico da Qualidade com ênfase ao controle de processos, levantamento de estatísticas acerca dos produtos conformes e não-conformes, que formalizou as técnicas desenvolvidas em anos anteriores. (BARÇANTE, 1998)

Apesar das técnicas do controle estatístico, observou-se que as mudanças não foram significativas, já que o cliente que comprava um produto defeituoso reclamava para quem vendeu o mesmo, que normalmente não foi quem fabricou. Este, por sua vez, culpava a fábrica que raras vezes conseguia efetuar a troca da mercadoria. Assim, as fábricas começaram a ter devoluções de produtos e rejeições ao uso deles, pois não estavam acostumadas, em sua maioria, a perguntar aos clientes o que eles gostariam de comprar.

Em 1947, William Edwards Deming, engenheiro norte-americano especialista em métodos de amostragem, vai ao Japão como consultor do Supremo Comando Aliado para auxiliar no recenseamento da população. Logo em seguida, na década de 1950, Deming, é convidado pela Japanese Union of Scientists and Engineers<sup>6</sup> - JUSE, exerce a atividade de instrutor e consultor da indústria japonesa. Nesse período Kaoru Ishikawa, professor da Universidade de Tóquio, desenvolveu o seu diagrama de causa e efeito ou de espinha de peixe, que vai se tornar uma das ferramentas básicas da qualidade.

Nessa época, os estudos se caracterizam pela preocupação com o padrão estabelecido, atendendo assim os requisitos necessários para a produção em massa que nessa época se desenvolve. Surgem os grandes movimentos pela padronização dentro do processo produtivo, o controle estatístico dos processos e os trabalhos de inspeção desenvolvidos no chão de fábrica. (ALVAREZ, 2012, p.95)

Em 1958, a primeira equipe de estudo da qualidade do Japão vai aos EUA e trava contato com o conceito de Total Quality Control – TQC, ou Controle da Qualidade Total, de alguns especialistas americanos, dentre eles pode-se destacar Armand Feigenbaum<sup>7</sup>.

### 2.1.3 A Era da Garantia da Qualidade

Após a Segunda Guerra Mundial, as empresas entenderam que não bastava apenas o controle da qualidade por meio do CEP e inspeção por amostragem. Havia necessidade de se comprovar através de evidências objetivas, que todas as ações

---

<sup>6</sup> A JUSE (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses) foi criada com o objetivo de promover uma revolução na qualidade dos produtos japoneses. Ao término da Segunda Guerra Mundial, o Japão era uma nação pobre, e que disponha apenas de um recurso, sua gente, entre os quais um grupo de jovens empresários que queriam se dedicar à construção de uma nova nação. A criação da JUSE é um dos fatores de destaque que contribuíram de forma decisiva para o *boom* da Qualidade no país. (BARÇANTE, 1998)

<sup>7</sup> Armand V. Feigenbaum (1922), cursava seu doutorado no Massachusetts Institute of Technology na década de 1950, quando preparou a edição do seu primeiro livro *Total Quality Control* (de onde vem a sigla TQC), o qual contém a primeira definição de qualidade; sua principal preocupação baseava-se na eliminação dos erros e das falhas na produção. Apesar de publicar o seu livro nos EUA, foram os japoneses que primeiro colocaram os seus conceitos em prática em escala empresarial, sendo que, eles primeiramente utilizaram a sigla TQC e depois ampliaram para TQM (*Total Quality Management*).

necessárias para prover confiança em que os produtos atendiam aos requisitos especificados, eram planejadas e sistemáticas. Era necessária a garantia do atendimento dos requisitos especificados pelos clientes. A qualidade a partir de então, passou a ser garantida, sem invalidar, a utilização do controle de processo e a inspeção.

Assim, na primeira metade do século passado, tanto o desenvolvimento conceitual como as práticas de controle da qualidade eram voltados para a inspeção e controle dos resultados dos processos de fabricação [...] A partir da década de 50, a prática de gestão da qualidade ganhou uma nova dimensão, expandindo-se para as etapas mais a montante e a jusante do ciclo de produção, envolvendo toda a organização (CARPINETTI, 2012, p.15).

Em 1970, o Governo dos Estados Unidos reconhece que a competitividade média das empresas japonesas supera a das empresas americanas. Na década de 1980, o ocidente aceita e enfrenta o desafio da qualidade, quando se começa a dar os primeiros passos para a garantia da qualidade.

Esse desafio da qualidade vem como consequência das mudanças surgidas no pós-guerra, pelo fato de que, depois do Estado de Bem-Estar Social<sup>8</sup>, em 1970, ocorreu a crise, iniciando o fenômeno da Globalização e Mundialização do capital, ou seja, do capital transnacional que passa a influenciar a globalização das normas de qualidade também transnacionais.

Segundo Moraes (2001, p. 19) “ [...] a mundialização financeira, já absolutamente firmada no final dos anos 70, determinaria as chacoalhadas neoliberais dos anos 80”. Com isso os fenômenos passam a ser globais influenciando a competitividade, que vai nortear os padrões de qualidade (testes, medidas, comparações).

Mundialização e globalização são termos fortemente presentes nesse período. Mundialização do capital é explicado por Chesnais (1996, p. 12), que afirma preferir o termo mundialização à palavra globalização. Enfatiza que: “A palavra ‘mundial’ permite inserir a ideia de que a economia enquanto se mundializou, seria importante construir depressa instituições políticas mundiais capazes de dominar o seu movimento’. Segundo o autor, o conteúdo efetivo da

---

<sup>8</sup> O modelo do Estado de Bem-estar Social é definido como aquele que assume a proteção social de todos os cidadãos, patrocinando ou regulando fortemente sistemas nacionais de saúde, educação, habitação, previdência e assistência social; normatizando relações de trabalho e salários; e garantindo a renda, em caso de desemprego. (ROCHA; SILVA, 2013)



globalização é dado, não pela mundialização das trocas, mas pela mundialização das operações do capital, em suas formas tanto industrial quanto financeira (CHESNAIS, 1996). Esse movimento se acentuou aos fatores de hierarquização entre países. A homogeneização, da qual a mundialização do capital é portadora no plano de certos objetos de consumo e de modos de dominação ideológicos, permite a completa heterogeneidade e a desigualdade das economias (MOURA; BORTOT, 2017, p.45-46).

É importante destacar que o cenário político e econômico sofre transformações nesse período, as quais influenciaram esse avanço das questões da qualidade. Essas mudanças são resultado do neoliberalismo<sup>9</sup> emergente, em que se pode entender:

[...] o neoliberalismo, [...] é a ideologia do capitalismo na era de máxima financeirização da riqueza, a era da riqueza mais líquida, a era do capital volátil - e um ataque às formas de regulação econômica do século XX, como o socialismo, o keynesianismo, o Estado de bem-estar, o terceiromundismo e o desenvolvimentismo latino-americano. (MORAES, 2001, p.04)

A evolução da qualidade passou por diversas fases ao longo dos anos, no entanto, cada nova fase ou etapa não substituiu inteiramente e de uma vez por todas as outras, mas gradativamente as novas ideias vão sendo incorporadas. O movimento da qualidade foi ocorrendo em meio a essas fases, tendo como ápice a década de 80, quando, nos Estados Unidos, em 1981, a *National Commission for Excellence in Education* lançava o grito de socorro no título de seu relatório à administração *Reagan*, “Uma nação em perigo”. No entanto, antes disso, várias outras situações ocorreram para o estabelecimento do movimento da qualidade na educação.

---

<sup>9</sup> 1. uma corrente de pensamento e uma ideologia, isto é, uma forma de ver e julgar o mundo social; 2. um movimento intelectual organizado, que realiza reuniões, conferências e congressos, edita publicações, cria *thinktanks*, isto é, centros de geração de ideias e programas, de difusão e promoção de eventos; 3. um conjunto de políticas adotadas pelos governos neoconservadores, sobretudo a partir da segunda metade dos anos 70, e propagadas pelo mundo a partir das organizações multilaterais criadas pelo acordo de Bretton Woods (1945), isto é, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI). (MORAES, 2001, p.3)



No final da década de 50, surge um movimento que defendia o reforço na escola para as matérias que eram exigidas pelo mundo empresarial em detrimento do ensino de matemática, linguagem e outras. Nos anos 80, vem à tona a questão das altas taxas de evasão e os maus resultados em comparação com outros países. Segundo Enguita (1997, p.100), “desta vez, a palavra de ordem da qualidade não se veria obscurecida pela da igualdade.

Especialistas e autoridades a levariam a seu grau máximo, a ‘excelência’, tomando a busca dessa como o norte principal da política educacional”. Os norte-americanos decidem investir pesado na qualidade de educação, tomando como causa de sua derrota diante dos soviéticos, justamente a falta de qualidade. “Quando os norte-americanos buscavam um culpado a quem responsabilizar por sua derrota espacial [...] podiam perfeitamente ter escolhido algum outro que não o sistema escolar [...] mas se escolheu enviar a fatura ao sistema educacional [...]” (ENGUITA, 1997, p.102)

O conceito de evolução do conceito da qualidade na educação em alguns países da América Latina apresenta três diferentes estágios. O primeiro ocorreu nos anos 60, com um suro do sistema, que trouxe novas oportunidades. Nesse estágio, acreditava-se que o conceito de qualidade estava associado ao cumprimento de normas que regulariam o sistema educacional. “No Brasil, essa visão exerceu muita influência por largo tempo, e continua exercendo no presente. [...] O sistema continua extremamente regulamentado em pormenores”. (JULIATTO, 2005, p.49) tanto que, ainda hoje, ainda se acredita que a qualidade da educação pode ser melhorada com a multiplicação de leis e decretos.

O segundo estágio começou nos anos 70, período em que os sistemas educacionais começaram a passar por uma análise crítica. Inclusive, ainda, segundo Juliatto (2005, p.49), “foi no contexto dessa autocrítica que começou certo movimento de melhoria da qualidade da educação e irrompeu substancial discussão acerca dos fatores que promovem a qualidade. Já o terceiro estágio faz parte de uma recente tomada de consciência de que os fatores da qualidade mudam frequentemente e não são os mesmos para todas as instituições e sistemas educacionais, ou seja, variam, de acordo com o local, com o público. Nesse contexto, considera-se:

[...] a visão ampla de globalização planetária, porque cada vez mais nos tornamos cidadãos do mundo, aliado à visão local, porque continuamos habitantes de uma região e de um país. A qualidade da educação, assim entendida, tem de relacionar-se com espaciotemporalidade específica. Este conceito de qualidade da educação estabelece que qualquer sociedade, em dado tempo, tem de definir a qualidade de educação pela qual opta. [...] a discussão é provável que irrompa muitas vezes, porquanto cada geração se confronta com o problema de definir o que para ela constitui o cerne e a essência da qualidade. (JULIATTO, 2005, p.49,50)

No Brasil, as influências da globalização exerceram impacto em período posterior a outros países, tais como Japão e Estados Unidos, além de países europeus e outros, tanto que o *boom* da qualidade, que foi impulsionado pela abertura de mercado, veio a ocorrer na década de 1990.

No Brasil, este processo de ajuste neoliberal, permeado na reestruturação econômica desde a década de 1970 quando se mundializou o Estado Mínimo e o livre mercado, ocorreu tardiamente – visto que saiu de uma ditadura em 1980 e vivia um processo de redemocratização, onde a década foi instaurada como década perdida para a economia – pela resistência do país em relação às políticas de desregulamentação financeira e à abertura comercial sem restrições. Porém, em 1990 o impacto acerca da economia e da sociedade foi intenso, pois o ajuste terá que ser feito de uma forma rápida e o país enfrentava problemas de uma gigantesca pobreza (MOURA; BORTOT, 2017, p.47).

Ainda, na década de 1980, vale destacar que em consequência das grandes transformações políticas e econômicas ocorridas mundialmente, novos países passaram a fazer parte de diferentes blocos econômicos fortes, com consumidores mais exigentes.

Novas nações surgiram como grandes polos industriais; outras se mostraram francamente propícias ao investimento exterior; outras se apresentaram como grandes fornecedoras de mão de obra barata; outras, ainda, ofereceram condições irrecusáveis de comércio. Com essa concorrência tão acentuada, as empresas passaram a se preocupar em *adivinhar* a próxima necessidade que o consumidor apresentará. Surge a 'garantia da qualidade' e a famosa frase: 'sua satisfação garantida ou seu dinheiro de volta'. (ALVAREZ, 2012, p.96)

Na década de 1990 ocorreu a grande reforma no Estado brasileiro, impulsionando inúmeras mudanças políticas e econômicas, principalmente na

gestão Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) coaduna-se aos preceitos neoliberais, estruturada com base em novos processos de regulação e gestão centradas na defesa da minimização do papel do estado no tocante às políticas públicas . Com isso ocorre um desmonte do setor público, dando lugar aos processos de privatização, formando o cenário propício para a discussão dos processos da qualidade, inclusive na educação.

Em seu conjunto, esse processo faz com que noções como igualdade e justiça social recuem no espaço de discussão pública e cedam lugar, redefinidas, às noções de produtividade, eficiência, 'qualidade', colocadas como condições de acesso a uma suposta 'modernidade' [...]. (GENTILI; SILVA, 1994, p.14)

A educação começa a destacar ainda mais como um importante veículo de transmissão das ideias que proclamam as excelências do livre mercado e da livre iniciativa. Além de fazer parte desta reestruturação, na qual torna-se possível aplicar conceitos empresariais nos ambientes educacionais.

Evidentemente a estratégia neoliberal de conquista hegemônica não se limita ao campo educacional, embora ele ocupe aí um lugar privilegiado, como um dos muitos elementos passíveis de serem utilizados como técnica de governo, regulação e controle social. O que estamos presenciando é um processo amplo de redefinição global das esferas social, política e pessoal, no qual complexos e eficazes mecanismos de significação e representação são utilizados para criar e recriar um clima favorável à visão social e política liberal. (GENTILI; SILVA, 1994, p.13)

Essa questão faz parte de um projeto internacional, que proporciona a competitividade e acesso aos diferentes mercados. Afinal, numa era de globalização, os projetos nacionais passam a fazer parte de processos internacionais. Segundo Gentili & Silva (1994, p.14,15):

A presente tentativa nacional de conquista hegemônica apenas segue, talvez de forma atrasada, um processo que se inaugurou em países centrais como os Estados Unidos e a Inglaterra [...] a celebração da suposta eficiência e produtividade da iniciativa privada em oposição à ineficiência e ao desperdício dos serviços públicos; a redefinição da cidadania pela qual o agente político se transforma em agente econômico e o cidadão em consumidor, são todos elementos centrais importantes do projeto neoliberal global. É nesse projeto

global que se insere a redefinição da educação em termos de mercado, [...].

Afinal, e o Estado Mínimo?<sup>10</sup> Qual a relevância em meio as questões apresentadas? O Brasil vinha de um período de predominância do Estado Mínimo, mesmo após um período forte de redemocratização pós ditadura militar e um grande envolvimento da sociedade civil. Segundo Gentili & Silva (1994, p.18), “[...] Estado mínimo na retórica liberal significa apenas menos regulamentação da atividade econômica do capital, mas na sociedade contemporânea eles já não são mesmo centralizados”.

[...] a Reforma brasileira iniciada no governo Fernando Henrique Cardoso – FHC (1994-1998/1998-2002) foi alternativa para que a economia brasileira tivesse uma nova etapa desenvolvimentista, dando início à nova hegemonia neoliberal, em que a política de valorização do mercado era o que interessava naquele momento. Ela passou por dois momentos: o primeiro no qual o Estado agia como intervencionista exigindo-se uma redução do seu ‘tamanho’ como uma condição ao livre funcionamento do mercado (SILVA, 2003) e o segundo cujos serviços sociais eram deixados a um Estado Mínimo – às políticas sociais (MOURA; BORTOT, 2017, p.47)

As principais estratégias destacadas na Reforma são a privatização, publicização e a terceirização. No que se refere a privatização, durante um longo período ocorreram debates ideológicos, no entanto, segundo Pereira (1997), na década de 90 já havia certo consenso em relação a necessidade de privatização de algumas áreas.

No meio, entre as atividades exclusivas de Estado e a produção de bens e serviços para o mercado, temos hoje, dentro do Estado, uma série de atividades na área social e científica que não lhe são exclusivas, que não envolvem poder de Estado. Incluem-se nesta categoria as escolas, as universidades, os centros de pesquisa científica e tecnológica, as creches, os ambulatorios, os hospitais, entidades de assistência aos carentes, principalmente aos menores e aos velhos, [...] Se o seu financiamento em grandes proporções é uma atividade exclusiva do Estado - seria difícil garantir educação fundamental gratuita ou saúde gratuita de forma universal contando com a caridade pública - sua execução definitivamente não o é. Pelo contrário, estas são atividades competitivas, que podem ser controladas não apenas através da administração pública gerencial,

---

<sup>10</sup> O modelo de Estado Mínimo, é um tipo de Estado que intervém minimamente na economia.

mas também e principalmente através do controle social e da constituição de quase-mercados. (PEREIRA,1997, p.25)

Com isso, as escolas privadas encontraram um espaço no mercado, trazendo no discurso a solução para a educação. No entanto, é notório, que a prática educacional não é tão simples, e que o fato de estar dentro de um ambiente privado, pode dificultar ainda mais o alcance da qualidade, devido a falta de monitoramento e controle. Com isso surge nesse período os programas de gestão da qualidade, avançando como possibilidade para melhoria da qualidade dos processos educacionais.

O avanço do país, ou, da lógica do mercado, se resume nas palavras de Moraes (2001, p. 37-38) como

**Focalizar**, substituindo a política de acesso universal pelo acesso seletivo. O acesso universal faz com que os serviços sejam considerados direitos sociais e bens públicos. O acesso seletivo permite definir mais limitadamente e discriminar o receptor dos benefícios. Por isso, em muitos países submetidos a programas de ajuste neoliberal, as políticas sociais são praticamente reduzidas a programas de socorro à pobreza absoluta. [...] As políticas sociais do neoliberalismo, [...] aproximam-se cada vez mais do perfil de políticas compensatórias [...]. O novo modelo de sociedade é definido pelo universo das trocas, pela mão invisível do mercado. **Descentralizar** operações, o que não implica necessariamente **desconcentrar** – sobretudo as decisões políticas mais estratégicas e, muito menos, a gestão dos grandes fundos. Enfim, mas não menos importante, **privatizar**, isto pode ser feito, basicamente, por duas vias. A primeira é transferir ao setor privado a *propriedade* dos entes estatais [...]. A segunda via é transferir ao setor privado a **operação e/ou gestão** dos serviços [...] (grifos do autor).

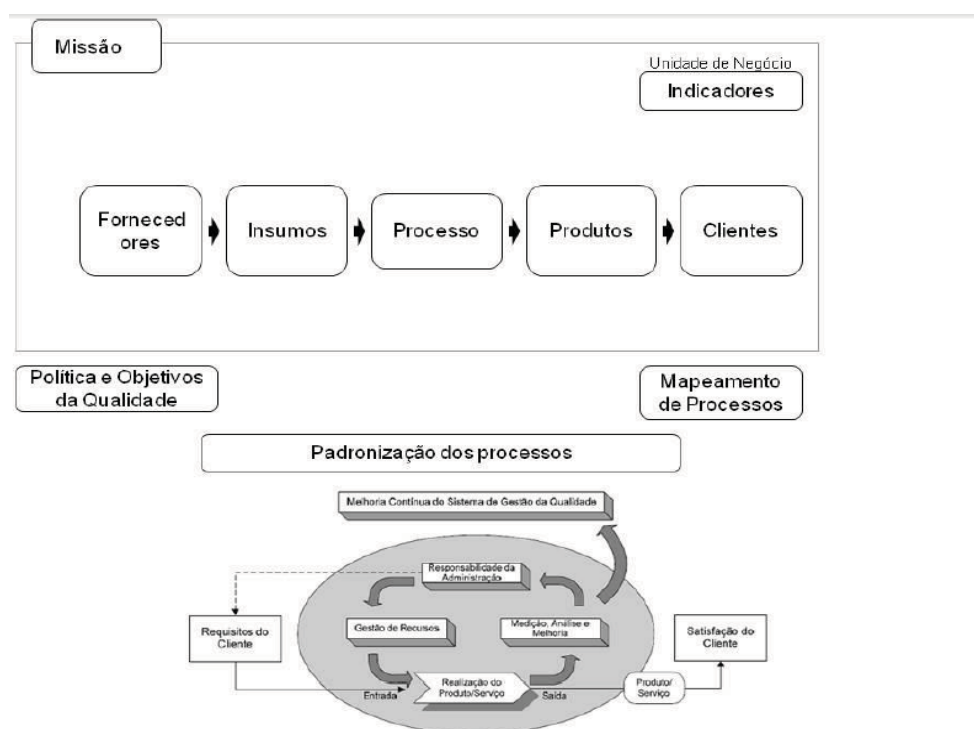
Também é possível vincular tais elementos às Operações centrais do pensamento neoliberal no campo educacional refere-se a transformar questões políticas e sociais em questões técnicas. Isso ocorreu no período citado a partir da leitura de que as situações de dificuldade enfrentadas na educação de uma forma geral eram o resultado de uma má gestão. Esse entendimento, abriu espaço para a inserção do discurso sobre a qualidade total.

A chamada Gestão da Qualidade Total (GQT) em educação é uma demonstração de que a estratégia neoliberal não se contentará em orientar a educação institucionalizada para as necessidades da indústria nem em organizar a educação em forma de mercado, mas que tentará reorganizar o próprio interior da educação, isto é, as

escolas e as salas de aula, de acordo com esquemas de organização do processo de trabalho (GENTILI; SILVA, 1994, p.20)

#### 2.1.4 A Era da Gestão da Qualidade Total

Em 1987, foram publicadas as normas internacionais da série 9000 pela ISO como um modelo de garantia da qualidade, que são imediatamente adotadas por inúmeros países em todo o mundo. Com o *boom* da qualidade e as reformas do Estado voltadas para eficiência dos serviços, do mais mercado e menos Estado, é possível perceber que a educação também será avaliada a partir das questões técnicas. Portanto, há evidências de que a GQT, Reforma do Estado, globalização vinculam-se à máxima eficiência e eficácia dos serviços públicos. A ISO 9000 como instrumento pode ser uma forma de isso ocorrer, demonstrado pela figura 1, para:



**Figura 1:** Sistemática de implementação da gestão da qualidade

**Fonte:** adaptado de Melo et al (2009).

No início do século XXI, alguns conceitos do *taylorismo*, que já era empregado no mundo do trabalho à linguagem escolar. Bobbit citado por Enguita (1997, p.99), “afirmava que os alunos deviam ser modelados pela escola de acordo com os desejos das empresas [...] e que o processo de trabalho dos professores

podia ser organizado e normalizado [...]”. Nesse período, iniciou-se a propagação de avaliação de resultados nas escolas, como a avaliação dos resultados de acordo com a proporção de alunos matriculados, os dias de frequência no ano e outros.

A Era da Gestão Estratégica da Qualidade ou Era da Gestão da Qualidade Total caracteriza-se como uma evolução natural das três que a precederam e está em curso até hoje. Segundo Barçante (1998, p.12), “ela engloba as Eras da Garantia da Qualidade, do Controle Estatístico da Qualidade e da Inspeção, porém seu enfoque valoriza prioritariamente os clientes e a sua satisfação como fator de preservação e ampliação no mercado”.

Com a chegada do século XXI ocorreram mudanças significativas na visão da gestão da qualidade, muitas das quais foram inseridas na edição das normas da série ISO 9000:2000, enfatizando a preocupação com a melhoria contínua, um dos principais fatores para a competitividade.

“Nesta Era, a alta administração, reconhece o impacto da Qualidade no sucesso competitivo da empresa, passando a merecer a sua atenção rotineira e integrando-se na gestão estratégica do negócio” (BARÇANTE, 1998, p. 13). A qualidade deixou de ser apenas inspecionada, controlada e garantida e passou a ser administrada. Com isso, a implantação de Sistemas da Qualidade tornou-se uma preocupação cada vez maior, com o objetivo de atingir os objetivos das organizações (PALADINI, 2004).

A partir de 2000, a expressão gestão da qualidade total foi se tornando menos usada e substituída por gestão da qualidade. Programas de qualidade total, largamente implementados nas empresas nos anos 80 e 90, foram substituídos por outros programas de gestão da qualidade e melhoria. (CARPINETTI, 2012, p.23)

A área da qualidade, suas ações, ferramentas e seus sistemas é considerada uma questão importante para as empresas preocupadas em diminuir suas incompatibilidades com o ambiente externo, ou seja, dos produtos e serviços oferecidos com as necessidades do mercado. Estão procurando melhorar, levando em consideração as expectativas dos clientes em relação à qualidade dos produtos e serviços, por isso, as mesmas estão se submetendo a adoção de sistemas de gestão da qualidade visando à obtenção de certificações e premiações.

Os aspectos que tem levado as empresas a adotarem esses programas são: o mercado globalizado, ou seja, cada vez mais a concorrência aumenta e fica mais



fácil atuar, oferecer produtos e serviços no mercado mundial, desde que as organizações sejam capazes de atender as expectativas desse mercado; a necessidade de ações conscientes e facilitadoras do processo de implantação da qualidade nas empresas, uma vez atuando.

Vale ressaltar, que a Gestão da Qualidade Total envolve a aplicação progressiva da Qualidade em todos os aspectos do negócio. Assim, a gestão da Qualidade é aplicada em todos os níveis da organização (BARÇANTE, 1998). Com isso, torna-se necessária nas organizações, a prática de princípios que possam facilitar o processo de melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, processos e de gestão, visando, conseqüentemente, maior competitividade. Uma visão de qualidade como dever e não como diferencial competitivo das organizações, de ter, ser e oferecer qualidade já não é, dependendo do mercado e da atuação das empresas, um diferencial competitivo.

Além da exigência de ações para redução de custos, desperdícios e racionalização da produção atrelada à qualidade e a produtividade, uma questão também importante e complementar a todas as ações voltadas para a qualidade e a produtividade, no sentido de otimizar recursos e reduzir custos, mantendo ou até mesmo aumentando o valor dos produtos e sua aceitabilidade no mercado, refletindo nos lucros organizacionais.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO BRASIL E PERSPECTIVAS PARA A QUALIDADE TOTAL NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A partir dos anos 1990, o movimento em favor da qualidade cresceu significativamente no Brasil, conforme já anunciado e observado por meio das bases da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro. Segundo Barçante (1998, p.16), “até o início da década de 90 ainda não havia um movimento coordenado e global, mas sim ações isoladas de alguns segmentos da sociedade”. No entanto, é fundamental descrever que o país já estava passando por um processo de transformação anterior à década de 90, cujas realizações do projeto neoliberal foram facilitadoras para a incorporação do processo de globalização.



A partir daí, pode-se compreender o neoliberalismo, assim como afirma Gentili (2007) não apenas como um sistema econômico, mas como um complexo processo de construção hegemônica, dotado de estratégias de poder que se implementam através de um conjunto razoavelmente regular de reformas no plano econômico, político, jurídico, educacional e etc. (ALMEIDA; DAMASCENO, 2015, p.41)

Esse período é marcado por uma corrida pela qualidade e produtividade na indústria e na prestação de serviços. Por um lado, impactados pela disseminação das normas ISO 9000, por outro, pelas reformas nacionais, empresários e outras autoridades governamentais iniciaram mudanças na gestão empresarial e governamental, com o objetivo de implementar sistemas da qualidade. Esse processo foi fomentado pelas cobranças das multinacionais que adentraram o mercado brasileiro no que se refere a certificados de qualidade para suas fornecedoras, produzindo uma cadeia de cobranças.

Uma das razões para essa grande difusão de programas da qualidade total possivelmente está relacionada a programas governamentais, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e o Prêmio Nacional da Qualidade. A exigência de certificados da qualidade ISO 9001 por várias cadeias produtivas também ajudou a reforçar essa tendência. (CARPINETTI, 2012, p.23)

Na década de 1990 ocorreu no Brasil o denominado “*boom da qualidade*”, movimentando o mercado brasileiro de forma significativa no que se refere a qualidade, já que as diversas empresas de uma hora para outra, passaram a uma condição de participação em um processo de concorrência com o mercado internacional, sendo necessário a aplicação de técnicas de melhoria da qualidade, as quais já eram disseminadas e implementadas, principalmente, no Japão e nos Estados Unidos da América. Foram implementadas ações significativas para a consolidação do movimento da Qualidade Total no Brasil, entre elas: Em 1990, lançado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP. Em 1991, foi publicado um dos primeiros trabalhos no mundo sobre os Princípios de Deming aplicados à Educação: Deming Vai à Escola. Em 1992, foi concedido pela primeira vez o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. (BARÇANTE, 1998)

Com o aumento significativo de mão de obra no setor de serviços e o seu aumento significativo na economia mundial, as prestadoras de serviço também

absorveram parte dos conhecimentos sobre Qualidade na indústria. Segundo Barçante (1998, p.23,24):

A abordagem da Qualidade em prestadoras de serviço, [...] se diferencia basicamente da abordagem da Qualidade Industrial no que diz respeito à concepção conceitual. [...] Numa prestadora de serviços, a maior parte dos funcionários encontra-se na linha de frente e a Qualidade é construída de fora para fora, ou seja, o consumo é simultâneo com o serviço prestado. Daí qualquer falha causa um impacto altamente negativo, pois não há possibilidade de 'trocar o produto'. Se um voo é mal feito, se um atendimento hospitalar é mal realizado, se uma escola não ensina, os resultados podem se tornar irreversíveis.

Esse movimento da qualidade alcança também a área educacional brasileira. No Brasil, ocorreram esforços e atuação específica da Fundação Christiano Ottoni, no que se refere a área educacional, ou seja, eles promoveram um projeto junto a Secretaria da Educação de Minas Gerais que teve início em 1991. Além desse, existem outros projetos similares vinculados a secretarias do Estado e de escolas privadas.

Ressalta-se que essas propostas de mudanças para a área educacional, com enfoque na qualidade, surgem como resultado de novos paradigmas, de um mercado globalizado. "Constituem-se de fato no ressurgimento da Teoria Geral da Administração, base dos modelos e práticas gerenciais da empresa capitalista - na educação, apresentadas em uma nova forma, que, por sua própria racionalidade, não tem em conta a especificidade do fenômeno educativo". (SILVA JÚNIOR, 1995, p.215)

O fato desses modelos terem sido elaborados para aplicação em empresas capitalistas traz inúmeros desafios para sua aplicação no ambiente educacional, pois é necessária uma adaptação dos modelos e conceitos. No entanto, a maior parte do público das escolas apresenta inúmeros problemas, o que pode dificultar a aplicação das especificações dos programas de qualidade. Segundo Paro (1988, p.43):

No caso da escola, embora se possam arrolar as características desejáveis para que o aluno seja submetido com êxito ao processo educacional, não é possível exigir, sempre, que os alunos apresentem tais especificações, já que isso depende de variáveis sociais e econômicas que escapam ao controle da escola.

E os serviços prestados em uma escola, são passíveis de medição, verificação? Um sistema de gestão da qualidade em uma escola é viável?

Qualidade é um tema complexo, que envolve diversas variáveis e tem abrangência multidisciplinar. Dessa constatação decorre que Qualidade pode e deve ser aplicada em todos os níveis e setores de qualquer instituição, quer seja uma indústria, quer seja uma prestadora de serviços, pública ou privada. (BARÇANTE, 1998, p.138)

Ainda, segundo Deming, um dos gurus da qualidade, um sistema de gestão da qualidade, de melhoria da qualidade é útil para todos.

Um sistema de melhora da qualidade é útil a qualquer um que lance um produto ou esteja comprometido com um serviço, ou com pesquisas, e deseje melhorar a qualidade de seu trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar sua produção, tudo com menos mão-de-obra e a custos reduzidos. Os serviços precisam melhorar junto com a produção. [...] A ineficiência de uma organização de serviços, ou industrial, eleva os preços ao consumidor e reduz seu padrão de vida. Os princípios e os métodos de melhora são iguais para a prestação de serviços e para a fabricação de bens. [...] Aqui estão alguns exemplos [de serviços]: Restaurantes, hotéis, bancos, prestação de serviços médicos, inclusive hospitais e ambulatórios, creches para crianças e asilos para velhos, todos os serviços públicos, inclusive correios e serviços prestados pela prefeitura, educação oficial, particular ou local, [...] assistência religiosa, etc. (DEMING, 1990, p. 136-137).

O movimento da Qualidade Total também atingiu a educação, despertando por parte da comunidade acadêmica uma certa repulsa, haja vista o teor das exigências apresentadas por parte gurus da qualidade, que de uma forma ou de outra engessam os processos. Inclusive, muitos profissionais da educação consideram que a Qualidade Total na Educação não passa de falácia.

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) foi criado pelo Governo Federal em 1990, enquanto parte de uma estratégia para colocar o Brasil na modernidade, junto aos países do 10 Mundo. Numerosos livros foram editados e congressos organizados sobre o tema da qualidade com adesão entusiástica de muitos intelectuais. A educação não escapou à euforia e ao entusiasmo da Pedagogia da Qualidade e da Gestão da Qualidade Total. Na esteira do PBQP, o Estado, através do MEC, criou a Coordenadoria do Núcleo Central da Qualidade e Produtividade (SILVA JÚNIOR, 1995, p.204).

Inclusive, pode-se destacar já na década de 90 o envolvimento de instituições de ensino superior com as ideias propostas pelo movimento de Qualidade Total, ou seja, com uma forma de gestão educacional baseada na gestão empresarial e suas técnicas Segundo Carpinetti (2012, p.23), “[...] o movimento da qualidade total ocorrido no Brasil na última década foi bastante benéfico, não só pela melhoria da qualidade [...], mas também pela transformação cultural pela qual essas empresas passaram, em decorrência de novos modelos de gestão”. Esse movimento esteve ligado a Nova Gestão Pública, em que quatro trajetórias políticas são comumente identificadas para se delinear a entrada da NGP na administração pública a partir do início dos anos 1990:

Um deslocamento gradual na organização do setor público em direção à descentralização, autonomia, diferenciação nos esquemas organizacionais e a introdução de mecanismos mercadológicos para a provisão de financiamento; O deslocamento de uma responsabilidade fiscal orientada por insumos para formas limitadas de sistema orçamentário baseado na responsabilidade na gestão financeira de organizações públicas, aliado à introdução irregular de sistemas contábeis; A introdução de tecnologias para auditoria e mensuração de desempenho, com controles *ex-post* que tem (apenas parcialmente) substituído os controles *ex-ante*; Uma profunda alteração na gestão de recursos humanos, que tem sido cada vez mais associada ao desempenho, responsabilidade por resultados e esquemas de incentivo. (BELLÉ; ONGARO, 2014, p. 386-387)

A concepção de Qualidade Total na Educação é uma proposta ideológica que visa, na esteira da política neoliberal, ajustar a educação enquanto campo estratégico, a lógica empresarial voltada às necessidades de mercado. Observa-se que no século XXI, não se fala mais em programa de Qualidade Total, e sim em Gestão da Qualidade Total, inclusive na área educacional, a qual tem se apropriado dos conceitos de gestão para tornarem-se mais competitivas e oferecerem serviços com um alto índice de satisfação. Segundo Carpinetti (2012, p.23), “no meio acadêmico, as pesquisas relacionadas à gestão da qualidade total também perderam um pouco do brilho nas décadas passadas”.

O foco, inclusive das instituições educacionais tem sido direcionado para a lucratividade, assim como a indústria vende um carro, a escola vende o ano letivo a

um cliente. Essa mentalidade tem impulsionado a ideia de educação como um investimento e, naturalmente, uma fonte de lucro empresarial.

A ideia de educação como investimento se traduz numa das principais referências para aqueles que veem a educação como um meio de ascensão social e, em nível macroeconômico, como passaporte para o desenvolvimento, sobretudo para os países periféricos. Ela se converte na redentora das mazelas sociais das nações pauperizadas, ocultando a própria dinâmica do modo de produção capitalista como geradora das desigualdades entre pessoas e nações (ALMEIDA; DAMASCENO, 2015, p.43)

Durante essa primeira parte, buscou-se contextualizar a Gestão da Qualidade, como o neoliberalismo possibilitou a sua expansão dentro dos países envolvidos no capital transnacional e suas influências na coisa pública a partir de 1990 com Estado Mínimo, em busca da eficiência e eficácia, que, de certa forma atingiu e aprofundou a busca da Gestão da Qualidade dentro da educação e da escola. Na próxima seção, serão apresentadas as ações desenvolvidas na implementação do Sistema da Gestão da Qualidade – SGQ da escola A, utilizando como referencial os princípios de gestão da qualidade.

### 3 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ESCOLA A

O objetivo dessa segunda seção é compreender as ações desenvolvidas na implementação do Sistema da Gestão da Qualidade – SGQ da escola A, utilizando como referencial os princípios de Gestão da Qualidade. A Escola A, situada na região Sul, atende crianças desde o Berçário até o Ensino Fundamental 2, em uma sede única, dividida entre Educação Infantil (Berçário, Maternal e Pré-Escola), Ensino Fundamental 1 e Ensino Fundamental 2, atendendo no período analisado, entre 2006 e 2015, em média 1000 alunos/ano no total. Essa análise é muito importante para identificar a relevância de um Sistema de Gestão da Qualidade em uma escola privada e proporcionar aos interessados a possibilidade de conhecer um modelo de SGQ em uma instituição educacional, sendo que esse estudo proporcionará uma relevante contribuição à comunidade acadêmica, possibilitando o encaminhamento de futuras pesquisas na área.

A implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade da Escola A era realizada por uma empresa terceirizada, empresa de consultoria, a qual foi contratada para esse fim e mantinha um dos seus funcionários trabalhando de forma integral na Escola. Esta opção deu-se pelo fato da Escola A não ter funcionário com a competência necessária para operacionalização do sistema e/ou monitoramento dos processos da qualidade.

Para tanto, a Norma ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) NBR (Norma Brasileira) ISO (*International for Organization for Standardization*) 9001, denominada “Sistema de gestão da qualidade: requisitos”, estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão. A norma válida atualmente é a versão de 2015, que, segundo Carpinetti (2012):

[...] a ISO 9001 estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades (chamadas de requisitos) de gestão da qualidade, com o objetivo comum de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega de pedidos. A partir dessa norma, a ISO criou um procedimento de certificação de sistema da qualidade. O certificado ISO 9001, que as empresas obtêm por meio de um processo de auditoria de certificação, é um documento emitido por um organismo independente [...] que atesta que o sistema produtivo da empresa está capacitado para gerenciar o atendimento de requisitos dos clientes (CARPINETTI, 2012, p.49).

O conjunto de normas ISO 9000, que se utilizará como base teórica, são: ABNT NBR ISO 9000: 2015 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário; ABNT NBR ISO 9001:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos; ABNT NBR ISO 9004:2010 Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização – Uma abordagem da Gestão da Qualidade<sup>11</sup>.

Desde o seu lançamento no século XX, as normas ISO 9001 passaram por várias revisões e tem se tornado cada vez mais relevantes no cenário internacional. No Brasil, a primeira versão foi lançada em 1990, com revisões internacionais em 1994, 2000 e 2008, sendo que a última revisão da norma ISO 9001 foi publicada em setembro de 2015, sendo lançada no Brasil no mesmo mês pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Vale destacar quais foram os principais objetivos a serem alcançados com essa revisão, os quais segundo Silva (2014), foram:

Permanecer genérica e pertinente para todos os portes e tipos de organização operem em qualquer setor; Manter o foco atual em uma efetiva gestão de processos para gerar os resultados desejados [...]; [...] aumentar a compatibilidade e o alinhamento com as outras normas de Sistemas de Gestão da ISO (Ambiental, Segurança, etc.); Garantir que a nova versão da norma reflita as mudanças no ambiente cada vez mais exigente, dinâmico e complexo em que as organizações operam; Considerar as mudanças nas práticas de sistemas de gestão e nas tecnologias, desde a última revisão da norma em 2008 e providenciar um conjunto estável de requisitos para a próxima década; Aumentar a capacidade da organização em atender aos seus clientes; Aumentar a confiança do cliente no SGQ; Garantir que os requisitos desta norma facilitem a implementação eficaz pelas organizações e que, quando aplicável, permitam a realização de auditorias de 3ª parte que agreguem mais valor e sejam mais eficazes; Aumentar a confiança na capacidade da organização em fornecer produtos e serviços em conformidade (SILVA, 2014, s/p).

Mas, afinal, o que é um sistema de gestão da qualidade? Segundo a ABNT NBR ISO 9000:

---

<sup>11</sup> Selecionou-se tais normas pela especificidade do estudo que aqui se analisa. É importante destacar que além dessas, há inúmeras outras disponíveis para classificar e organizar diferentes fatores, setores e fenômenos.



Um SGQ compreende atividades pelas quais a organização identifica seus objetivos e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados. O SGQ gerencia a interação de processos e recursos necessários para agregar valor e realizar resultados para as partes interessadas pertinentes. O SGQ permite à Alta Direção otimizar a utilização dos recursos considerando as consequências de sua decisão a longo e curto prazo. O SGG provê os meios para identificar ações para tratar consequências pretendidas e não pretendidas na provisão de produtos e serviços (ISO 9000, 2015, p. 2).

Para que ocorra melhor compreensão do que é um SGQ, é necessário o entendimento do conceito de qualidade a partir dessa perspectiva. No entanto, existem inúmeros conceitos, assim, para direcionar esse estudo, foi escolhido o conceito que predomina atualmente, que remete as organizações a alcançar a satisfação do cliente, que não é diferente nas escolas privadas, já que pais e alunos insatisfeitos significam um *déficit* significativo nas entradas financeiras, podendo até mesmo provocar a falência.

[...], para muitos, qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho técnico ou durabilidade. Sob essa perspectiva, um produto com melhor desempenho teria mais qualidade que um produto equivalente, mas com desempenho técnico inferior. Já, para outros, qualidade está associada à satisfação dos clientes quanto à adequação do produto ao uso. Ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso. Essa multiplicidade de entendimentos, analisada por Gavin (1992), retrata em parte a evolução do conceito de qualidade ao longo do século XX (CARPINETTI, 2012, p.11-12).

Pode-se observar que existem vários conceitos de qualidade e que o mesmo evoluiu muito nos últimos anos, mas é importante considerar que o entendimento que predomina é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes, conceito esse que será utilizado como sinônimo de qualidade ao longo deste trabalho. De acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2015 qualidade é “grau em que um conjunto de características inerentes de um objeto satisfaz a requisitos” (p. 21), já a satisfação do cliente é definida como “percepção do cliente do grau em que as expectativas do cliente foram atendidas” (p.29).

A Norma ABNT NBR ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos” é baseada nos princípios de gestão da qualidade descritos na ABNT NBR ISO 9000, apresentados por princípios base de Gestão da Qualidade: Foco no



cliente; Liderança; Engajamento das pessoas; Abordagem de processo; Melhoria; Tomada de decisão baseada em evidência; Gestão de relacionamento.

O Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 é um sistema reconhecido internacionalmente após a certificação de um organismo certificador credenciado. Esse certificado vem sendo exigido cada vez mais, sendo uma evidência formal que a organização gerencia a qualidade. No entanto, existem muitas organizações que implementam o sistema de gestão da qualidade, mas não se submetem a auditoria de certificação, sendo reconhecidas pela eficiência e eficácia dos seus processos produtivos e/ou de prestação de serviços. Nesse último caso, encaixa-se a escola A, da qual serão apresentadas algumas evidências do seu SGQ.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. Os benefícios potenciais para uma organização pela implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado nesta Norma são: a capacidade de prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente; abordar riscos e oportunidades associados com seu contexto e objetivos; a capacidade de demonstrar conformidade com requisitos especificados de sistemas de gestão da qualidade (ABNT NBR ISO 9001:2015, p.vii).

Os conceitos da gestão da qualidade nasceram no ambiente empresarial e foram trazidos para o educacional conforme explanado na seção 1, podendo ser aplicados para o alcance de resultados. É claro, que muitos destes conceitos vão de encontro a muitas ideologias presentes na educação, assim, os processos da qualidade são encarados por muitos educadores da seguinte forma:

A tese trazida para o interior da escola – *a da qualidade total da educação* – propõe como fórmula a ser aplicada a da gestão empresarial, na qual a busca por resultados, o pragmatismo pedagógico, a eficiência e a eficácia dos modelos deixam patente a competitividade como método e a busca pelo sucesso individual como regra (MELO, 2006, p. 244).

A escola privada comporta-se como uma empresa, apesar de ter como principal objetivo o ensino/aprendizagem dos alunos, afinal, a escola existe para formação dos cidadãos, pelo fato de ser privada também é gerida com o objetivo de alcance do lucro, por isso, cada aluno perdido significa menos dinheiro, sendo

necessário trabalhar com esse foco. Esta é a realidade da escola observada, a qual, precisava alcançar um público maior, mais elitizado, com disposição e recursos para investir mais em educação. Sendo esta a principal motivação para a implantação do SGQ, ou seja, melhorar a qualidade, demonstrar aos clientes e assim, angariar novos.

No Sistema de Gestão da Qualidade da escola observada, não foram aplicados todos os requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2015, no entanto, foram utilizados como base os princípios de gestão citados anteriormente, além dos requisitos de outras normas internacionais e do Plano Nacional da Qualidade, os quais serão abordados no decorrer do trabalho.

### 3.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE - NORMA ABNT NBR ISO 9001:2015 – SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE - REQUISITOS




#### 3.1.1 Foco no Cliente

A Escola A prezou por um bom atendimento aos seus clientes, que são os pais e os alunos, assim, todo o planejamento escolar foi elaborado para atender as expectativas e necessidades dos mesmos, o que corrobora com a norma evidenciada:

A organização deve monitorar a percepção de clientes do grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente essa informação. A organização deve monitorar a percepção de clientes do grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente essa informação. (ABNT, NBR ISO 9001:2015, p.19).

Foram implementadas várias ações com a intenção de monitorar a satisfação dos clientes, entre elas, as pesquisas realizadas com os pais e, separadamente com os alunos. As pesquisas com os pais eram realizadas semestralmente, sendo enviadas via e-mail e em algumas ocasiões, aplicadas durante as reuniões bimestrais. Além destas, também eram realizadas pesquisas via

telefone, de forma aleatória, mensalmente. Os alunos, desde o infantil até o 9º ano, também eram submetidos a pesquisas, as quais eram adequadas a faixa etária, como exemplo, pode-se identificar as pesquisas realizadas com alunos do Infantil e do Fundamental I, ambas com figuras e desenhos, para facilitar a compreensão. Segue exemplo de pergunta realizada em pesquisa com alunos do Infantil:

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 – Como você se sente em relação à escola?                                       |   |   |
|  |  |  |
| ALEGRE  | TRISTE  | BRAVA   |






**Figura 2:** Modelo de pesquisa realizada com alunos do Infantil.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2018.

No caso da pesquisa apresentada acima, a mesma foi aplicada com todos os alunos das turmas de Infantil, níveis 3, 4 e 5. O responsável pela gestão da qualidade, pertencente a empresa de consultoria contratada pela escola para implementação e manutenção do SGQ, aplicava as pesquisas com o auxílio de um funcionário que não trabalhava diretamente com a turma, a fim de preservar a imparcialidade do processo. Essa prática era adotada em todas as turmas, sendo que, no caso de alunos maiores, não era necessária a presença de outro funcionário.

Essa pesquisa, em específico abrangia questões referentes a satisfação do aluno com a escola, além de questionar separadamente sobre todos os professores da turma, questões de alimentação e, com uma questão auto avaliativa, em que o aluno deveria apontar como ele se sentia em relação ao seu comportamento. Na Figura 2, tem-se um modelo da mesma pergunta realizada em pesquisa com os alunos do Fundamental I:

|  |
|--|
| 1 – Pinte a expressão que representa o que você sente em relação à escola? |
|--|

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|  |  |  |  |  |
| ALEGRIA   | RAIVA   | MEDO  | DESÂNIMO   | TRISTEZA  |

**Figura 3:** Modelo de pesquisa realizada com alunos do Fundamental I.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2018.

### 3.1.2 Liderança

No que se refere a responsabilidade da Liderança, também denominada Alta Direção, a norma ABNT NBR ISO 9001:2015 é muito clara ao descrever a importância do engajamento total dos líderes. Segue as principais responsabilidades da Liderança, as quais devem ser respeitadas para que haja eficácia no SGQ.

A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade: a) responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia do sistema de gestão da qualidade; assegurando que a política da qualidade e os objetivos da qualidade sejam estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e que sejam compatíveis com o contexto e a direção estratégica da organização; assegurando a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de negócio da organização; promovendo o uso da abordagem de processo e da mentalidade de risco; assegurando que os recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade estejam disponíveis; comunicando a importância de uma gestão da qualidade eficaz e de estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade; assegurando que o sistema de gestão da qualidade alcance seus resultados pretendidos; engajando, dirigindo e apoiando pessoas a contribuir para a eficácia do sistema de gestão da qualidade; promovendo melhoria; apoiando outros papéis pertinentes da gestão a demonstrar como sua liderança se aplica às áreas sob sua responsabilidade (ABNT NBR ISO 9001:2015, p.3-4).

Segundo Carpinetti (2012, p.41), “liderar é a capacidade de influenciar pessoas a fazer algo de boa vontade, a empregar seu talento na busca de resultados eficazes. A liderança como estilo de gestão motiva as pessoas, diferentemente da imposição baseada na autoridade hierárquica”. Vale ressaltar que esta foi uma das grandes dificuldades encontradas na implementação do SGQ da Escola A, visto que maioria dos líderes não aceitava a implantação, dificultando o

processo. A Direção da escola ficava em uma situação difícil, porque em muitas situações acabava utilizando de sua autoridade para implementar ações que deveriam impactar positivamente, no entanto, devido a forma que a ordem era dada, a equipe não correspondia.

Os líderes da Escola A, em nível de Coordenação, com poucas exceções, não assumiam para si a prestação de contas dos resultados dos processos, não utilizavam o sistema como forma de alcançar a qualidade, pelo contrário, encaravam como uma ameaça ao seu trabalho. Tanto que não envolviam o pessoal da área de Gestão da Qualidade nas decisões, os quais não participavam da maior parte das reuniões de trabalho. Em outras palavras, não havia integração entre os líderes e a gestão da qualidade, dificultando o andamento dos processos.

Muitos funcionários (professores e outros), por diversas vezes, relatavam o “pouco caso” dado pelos gestores da Escola A em relação à qualidade. Contrariando uma das funções da Liderança que se refere ao apoio para que o Sistema de Gestão da Qualidade seja bem-sucedido na organização.

Inclusive, ainda, segundo Carpinetti (2012, p.41), o conceito da liderança para a gestão da qualidade parte do pressuposto de que foco no cliente e melhoria contínua só serão incorporados à cultura organizacional se houver liderança para a qualidade”. Na escola A não havia liderança para a qualidade, já que os coordenadores, de uma forma geral, não “compraram” a ideia e os gestores da qualidade não tinham autonomia para a tomada de ações. Por conta disso, em muitas ocasiões a equipe apresentava-se sem direção, já que não sabia se respeitava os procedimentos definidos ou se seguia as ordens dadas pelos coordenadores. Essa prática, culminou em resultados negativos para a escola, gerando perda de alunos, perda de bons funcionários e um déficit altíssimo nas finanças da escola.

### 3.1.3 Engajamento das Pessoas

Para o sucesso de qualquer projeto, o engajamento das pessoas envolvidas é fundamental, é necessário que o grupo se sinta responsável e participante das atividades, para que o mesmo contribua qualitativamente. Segundo Carpinetti (2007, p.19), “uma empresa pode ter o máximo controle sobre seus funcionários,

determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Entretanto, nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho”.

No caso do ambiente escolar, em que o serviço oferecido passa quase na totalidade pela vontade e dedicação do professor, a premissa apresentada por Carpinetti torna-se primordial. Apesar da indicação do Currículo a ser aplicado (aos rumos da BNCC<sup>12</sup>), direcionamentos quanto a elaboração do Plano de Aula e conferência do mesmo, em sala, o professor é “soberano” quanto ao conteúdo a ser aplicado e a metodologia utilizada. Tanto que, para aliar as ações de incentivo aos professores com ações de monitoramento, a Escola A tinha no seu projeto de gestão o desenvolvimento de auditorias, realizadas em dia e horário não agendados. Em inúmeras situações, o Auditor percebia a manipulação do professor durante a aula assistida, com o fim de demonstrar uma atuação que não fazia parte do seu cotidiano, apesar de estar definida no Plano de Aula.

Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização. Aplicação: aceitar a reponsabilidade pela solução de problemas; buscar oportunidades para alcançar melhorias; buscar oportunidades para aumentar suas competências; compartilhar o conhecimento e a experiência em equipes e grupos; ser inovador e criativo na realização dos objetivos da organização. Benefícios: contribuir efetivamente para a melhoria das estratégias e políticas da organização na formulação de estratégias e políticas; compartilhar a propriedade dos objetivos da organização; envolver os funcionários em decisões apropriadas e em processos de melhoria; propiciar o desenvolvimento e o crescimento do pessoal para o benefício da organização. (MELLO et al., 2009, p.13)

Os professores da Escola A não eram envolvidos na tomada de decisões, sendo apenas comunicados das alterações, as quais, muitas vezes, não consideravam as diversas implicações que a equipe sofreria para aplicação das mesmas. Esse tipo de abordagem, ao invés de engajar a equipe, acabava afastando e dificultando o desenvolvimento de processos de melhoria contínua.

“As pessoas são a ‘matéria-prima’ mais importante na organização. Consequentemente, o total comprometimento e envolvimento delas permitem um

---

<sup>12</sup> A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. (<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>)

melhor aproveitamento desses recursos em prol da organização”. (CARPINETTI, 2012, p.42) No entanto, a equipe não era considerada adequadamente, inclusive, não tinha incentivos para participação na gestão.

Ocorreram várias tentativas de envolver a equipe, inclusive por meio da realização de pesquisas de satisfação, avaliação de desempenho. No entanto, a forma que a Liderança encarava os resultados das pesquisas tinha um efeito contrário, ao invés de aproximar as pessoas, afastava. As solicitações não eram encaminhadas de forma a gerar satisfação. Devido o histórico de retaliação, grande parte dos funcionários apresentava dificuldade para responder as pesquisas, com medo das reações dos líderes.

Segundo Xavier (1991) citado por Campos (2015, p.6-7):

Para que um programa de TQM seja implantado é necessário que: os dirigentes da instituição deem apoio à ideia; a infraestrutura seja suficiente para atender à demanda; obter adesão da gerência de nível intermediário; implementar programas de formação em todos os níveis da força de trabalho. O autor também aponta possíveis dificuldades, o que demanda atenção do gestor sobre os seguintes pontos: passividade da direção; mudança de objetivos; busca de resultados imediatos; mudanças na administração.

A liderança, em nível de Coordenação Pedagógica não seguia uma linha de gestão democrática, pelo contrário, em muitas situações, quando eram questionados sobre decisões, relatavam que “o professor deveria apenas colocar em prática, pois tratava-se de uma decisão da Direção”.

No entanto, o envolvimento e comprometimento das pessoas dependem de uma sinalização da liderança da empresa sobre a importância de ter comprometimento e envolvimento. Para isso, a alta gerência deve instituir métodos de trabalho adequados, como trabalho em equipe e gestão participativa. Deve também promover estilos de liderança, entre os cargos de chefia, que promovam a participação e a motivação para a melhoria contínua (CARPINETTI, 2012, p.42).

A prática adotada pela Direção era contrária a orientação de Carpinetti, já que os diretores não sinalizavam a importância do comprometimento e envolvimento, além de não promover a participação e a motivação para melhoria contínua por parte dos coordenadores.



### 3.1.4 Abordagem de Processos

Segundo Alvarez (2012, p.175), “Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo”. Os processos de qualquer organização podem ser gerenciados pelo método PDCA, que envolve atividades de planejamento (*Plan*), execução (*Do*), verificação (*Check*) e tomada de ações corretivas (*Act*), conforme segue:

Plan (planejar): estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização; *Do* (fazer): implementar o que foi planejado; *Check* (checar): monitorar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e requisitos, e reportar os resultados; *Act* (agir): executar ações para melhorar desempenho, conforme necessário. (ABNT NBR ISO 9001:2015, p. ix)

Nesta etapa, é importante a compreensão do que é um processo. Segundo Carpinetti (2007, p.17,18), um processo pode ser definido como:

[...] uma atividade ou grupo de atividades que transformam entradas (informação, material) em saídas, ou seja, resultados, por meio da agregação de valor às entradas e utilizando-se de recursos organizacionais. [...] em outros tipos de organizações, por exemplo, voltadas à prestação de serviços, o processo produtivo compreende as atividades de produção dos serviços.

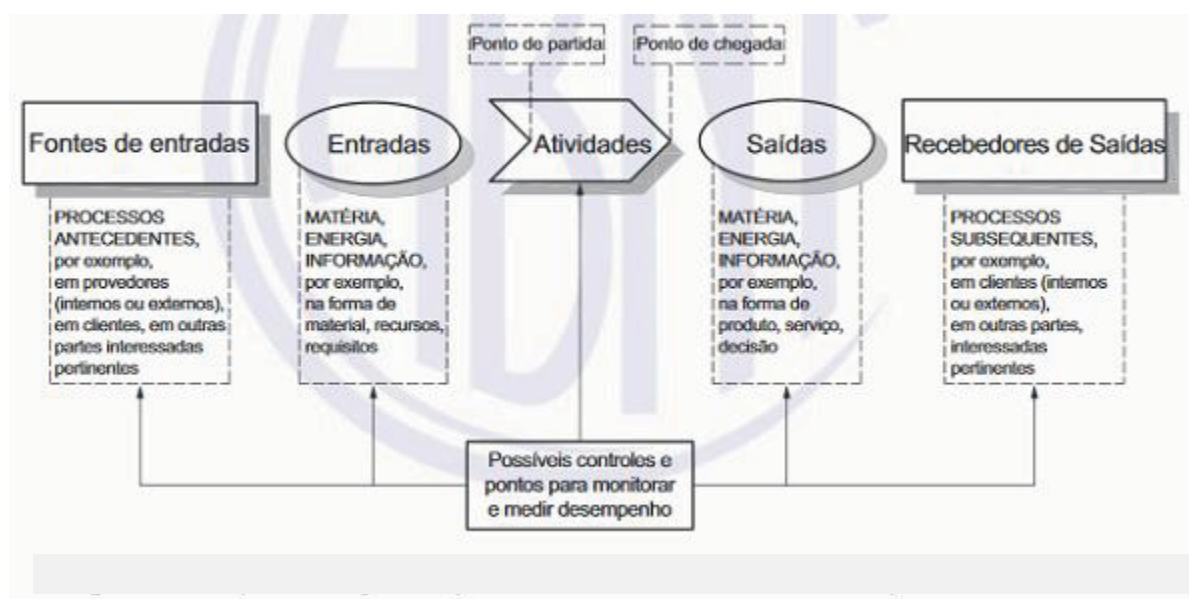
Assim, os processos da Escola A eram direcionados a serem desenvolvidos desta forma, ou seja, as atividades eram planejadas, em diversos momentos, seja em reuniões de planejamento anuais, quanto mensais e semanais. Nestas reuniões, os procedimentos eram definidos, alguns documentados e outros verbalizados. A partir desta definição, realizava-se a disseminação para a equipe, que colocava em prática no dia a dia. A verificação era realizada, principalmente, por meio de auditorias, as quais eram realizadas em processos específicos, por meio das quais eram gerados resultados que tinham o propósito de promover ações corretivas.

A abordagem de processo envolve a definição e a gestão sistemáticas de processos e suas interações para alcançar os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e com



o direcionamento estratégico da organização. A gestão dos processos e do sistema como um todo pode ser conseguida usando o ciclo PDCA com um fogo geral na mentalidade de risco [...] visando tirar proveito das oportunidades e prevenir resultados indesejáveis. (ABNT NBR ISO 9001:2015, p. ix)

A figura 4 apresenta um esquema geral que pode ser aplicado em qualquer processo de uma organização. É importante ressaltar que as organizações são formadas por diversos processos.



**Figura 4:** Representação esquemática dos elementos de um processo individual

**Fonte:** ABNT NBR ISO 9001 (2015).

Segundo Mello et al (2009), um dos benefícios da abordagem por processos é que “utilizar processos definidos por toda a organização conduz a resultados mais previsíveis, melhor uso dos recursos, tempos de ciclo mais curtos e custos mais baixos” (MELLO, et. al, 2009, p. 14). É notável que quando a organização estabelece claramente as responsabilidades e autoridades no gerenciamento dos processos, a gestão torna-se mais fácil, com maiores possibilidades de alcançar os resultados. No caso da escola privada, incluem-se os resultados de aprendizagem, já que a eficácia dos processos de ensino/aprendizagem deve ser o principal objetivo de uma instituição educacional, além dos resultados financeiros, sem os quais a instituição privada não consegue manter-se.

A escola A, definiu o seu Mapa de Processos, o qual apresentava os seus principais processos e a interdependência entre eles: Processos de Gestão, que

englobavam a Direção e a Coordenação Pedagógica. Os Processos Operacionais, dos quais faziam parte os processos de Secretaria, Pedagógico, Artes, Esportes e Recreação e os Processos de Apoio, que englobavam o Financeiro, Biblioteca, Manutenção, Nutrição, RH e Marketing. Os processos funcionavam de forma conjunta para as etapas de Educação Infantil e Ensino Fundamental, no entanto, no caso dos processos operacionais, existiam divisões, por tratarem-se de períodos diferentes, coordenações diferentes e outros.

Apesar da Escola A ter definido os seus processos, respectivas entradas e saídas, a aplicação dessa abordagem não ocorria de forma adequada, já que no dia a dia, quando as dificuldades apareciam, os responsáveis pelos processos não tinham o respaldo da Direção para manter os posicionamentos que outrora tinham sido estabelecidos em procedimentos documentados ou verbalizados.

### 3.1.5 Melhoria

A avaliação dos processos é fundamental para a promoção da melhoria contínua. Inclusive, segundo Mello et al. (2009, p.15), “a melhoria contínua do desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente”. A gestão para melhoria contínua deve seguir a proposta do Ciclo de Deming<sup>13</sup>, também denominado PDCA, o qual, teoricamente era utilizado pela Escola A. As ações eram planejadas, definidas em procedimentos, alguns documentados outros não, as ações eram realizadas e paralelamente monitoradas, a fim de verificar-se a conformidade ou não. Considera-se uma boa prática a padronização dos procedimentos, como uma maneira única de realizar certa atividade, padronizada, de acordo com as definições realizadas pela Direção e Coordenação Pedagógica, que se baseava nos elementos estratégicos da escola para definir os procedimentos. Elementos como visão, missão, filosofia, valores, metodologia de

---

<sup>13</sup> Denominado de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) usado para melhorar (ruptura) e manter (aderência) os padrões de desempenho, sendo composto por quatro fases: (1) planejamento, estabelecimento do alvo para melhoria e elaboração do plano de ação; (2) execução, implementação do plano; (3) verificação, fase que determina se a implementação proporcionou a melhoria esperada; (4) ação, realização e padronização de novos procedimentos para evitar recorrência do problema original ou estabelecimento de metas para novas melhorias. (Imai, 1994, 1996; Campos, 2004 a) citado por (CARPINETTI, 2012, p.188)

ensino e outros. Quando o professor ou qualquer outro membro da equipe seguia os procedimentos definidos, tinha respaldo para qualquer situação adversa ocorrida, seja por reclamações de pais, alunos ou até mesmo da sua liderança.

Convém que a organização defina os objetivos para a melhoria dos seus produtos, processos, estruturas organizacionais e seu sistema de gestão através da análise dos dados. Convém que a melhoria dos processos siga uma abordagem estruturada, como a da metodologia *Plan-Do-Check-Act*. [...] Convém que esta metodologia seja aplicada consistentemente com a abordagem de processo para todos os processos. Convém que a organização assegure que a melhoria contínua seja estabelecida como uma parte da cultura organizacional (ABNT NBR ISO 9004:2010, p.17).

Após a verificação das atividades, a partir dos resultados, eram tomadas ações corretivas ou preventivas para eliminar as falhas e em outros casos, para prevenir.

A organização deve conduzir auditorias internas a intervalos planejados para prover informação sobre se o sistema de gestão da qualidade: a) está conforme com: 1) os requisitos da própria organização para o seu sistema de gestão da qualidade[...]; b) está implementado e mantido eficazmente (ABNT NBR ISO 9001:2015, p.20).

A realização de auditorias internas era uma prática contínua e planejada, ou seja, mensalmente, era elaborado um Cronograma de Auditorias, o qual era utilizado como base para o trabalho do Auditor da Qualidade. Neste cronograma, era indicada a área a ser auditada, turmas, professores(as), disciplinas e demais áreas da organização. Em casos especiais, o Auditor realizava alteração no cronograma, a pedido dos Diretores e Coordenadores Pedagógicos, para que fosse avaliada uma prática ou um professor que estava apresentando algum problema.

A organização deve: a) planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos para planejar e para relatar, o que deve levar em consideração a importância dos processos concernentes, mudanças que afetam a organização e os resultados de auditorias anteriores; b) definir os critérios de auditoria e o escopo para cada auditoria; c) selecionar auditores e conduzir auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;

d) assegurar que os resultados das auditorias sejam relatados para a gerência pertinente; e) executar correção e ações corretivas apropriadas sem demora indevida; 1) reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados de auditoria. (ABNT, NBR ISO 9001:2015, p.20).

Os benefícios de uma gestão voltada para a melhoria contínua são inúmeros, já que a organização se desenvolve impactando positivamente os seus clientes, fornecedores e funcionários. Entre eles, pode-se destacar o fato de que a gestão de melhoria contínua envolve todas as pessoas nesse processo e provê ferramentas e estímulo para a melhoria de produtos, processos e sistemas. (MELLO ET AL, 2009).

### 3.1.6 Tomada de Decisão baseada em evidência

Em uma organização que tem um sistema de gestão da qualidade implementado, as decisões devem ser tomadas tendo como base evidências formais, ou seja, baseada em fatos e dados. Segundo Carpinetti (2007, p.20), “para a gestão da qualidade e da melhoria do desempenho organizacional, é fundamental que as decisões sejam tomadas baseadas em informações qualitativas ou quantitativas [...]”. Esses dados podem ser levantados por meio de pesquisas, indicadores de desempenho, auditorias e outros. E, como podem ser utilizados ou ainda, como esse princípio deve ser aplicado? Segundo Mello et al (2009, p.15-16):

[...] medir e coletar dados e informações pertinentes ao objetivo; garantir que os dados e as informações sejam suficientemente precisos, confiáveis e acessíveis; analisar os dados e as informações, usando métodos válidos; compreender o valor das técnicas estatísticas apropriadas; tomar decisões e agir com base nos resultados de análises lógicas balanceadas com a experiência e a intuição.

No caso da escola observada, eram levantados inúmeros dados, no entanto, não eram utilizados em sua totalidade. Inclusive, muitas decisões desconsideravam as evidências coletadas por meio das ferramentas da qualidade. Pode-se destacar a importância do monitoramento e medição da satisfação do cliente, nos processos de auditoria interna e na análise dos processos. No que se refere as decisões baseadas no monitoramento da satisfação dos clientes, Mello et al (2009) afirmam:

O monitoramento e medição da satisfação dos clientes são baseados na análise crítica de informações de clientes. O conhecimento das percepções e atitudes dos clientes em relação aos negócios da organização tende a melhorar a oportunidade da direção de tomar decisões mais acertadas (MELLO, et. al., 2009, p. 153).

A Escola A realizava pesquisas junto aos clientes, entretanto, mantinha uma postura rígida quanto às mudanças solicitadas pelos mesmos, assim, em poucos casos, realizava alterações nos procedimentos por solicitações dos pais. Esta postura é contrária ao fato de que esse princípio tem como objetivo principal fundamentar as decisões em análises das informações coletadas.

### 3.1.7 Gestão de Relacionamentos

A Gestão de Relacionamentos envolve todos os relacionamentos existentes dentro de uma organização. Sendo que o mais interessante é que a medida que a empresa tem foco no cliente, apresenta uma liderança comprometida com a gestão da qualidade, consegue engajar o grupo para o trabalho, aplica a abordagem por processos, conseguindo ter uma política de melhoria contínua e tomando as decisões baseadas em fatos e dados, esse princípio automaticamente está implementado, tornando-se o foco da gestão.

Gerir relacionamentos de forma exitosa é de grande valia para uma organização, haja vista a interdependência existente entre as partes, seja, funcionários, clientes ou fornecedores. No caso da escola, essas partes são denominadas de comunidade escolar, a qual interfere de forma significativa no ambiente, seja por meio de uma associação organizada de pais e mestres ou ainda de maneira informal, como era no caso da Escola A. Essa prática ocorria principalmente por meio de redes sociais e encontros em eventos da escola por parte de um grupo de pais que procuravam se envolver na gestão da escola, em algumas situações inclusive, forçadamente através de reclamações e solicitações.

Segundo Mello et al (2009, p.16), “uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor”. O relacionamento com os fornecedores é fundamental já que a qualidade e o desempenho de uma empresa dependem diretamente da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos seus fornecedores. A Escola A

mantinha um setor exclusivo para a realização das análises de fornecedores e realização de compras.

### 3.2 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL - ABNT NBR ISO 14001

A Escola A também apresentava em seu Planejamento Estratégico a implementação de ações sustentáveis em relação ao meio ambiente. A preservação ambiental é uma questão de grande importância e tem mobilizado a sociedade a nível mundial. Com isso, a ISO lançou a série de normas ISO 14000 em 1996.

A norma atual e que apresenta os requisitos é a ABNT NBR ISO 14001:2015 “Sistemas de Gestão Ambiental: Requisitos com Orientações para Uso”. A família ISO 14000 também possui outras normas que servem de apoio para implementação da norma ISO 14001. Segundo Alvarez (2012, p.187), “as normas fixadas pela ISO 14000 são compostas por duas grandes abordagens: uma visa à padronização da organização e a outra, à padronização do produto”. Alvarez ainda cita que de acordo com a série NBR ISO 14000, “o SGA é o conjunto formado pela estrutura organizacional, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos necessários para adotar e manter o gerenciamento ambiental por parte da empresa”. (2012, p.189)

A Escola A mantinha ações sustentáveis, como por exemplo, não era permitido o uso de descartáveis. Além disso, a escola tinha um poço artesiano e estimulava os alunos a usar a água de forma sustentável, tanto que a escola tinha um sistema de reaproveitamento da água da chuva para uso nos banheiros. No que se refere a alimentação, a escola tinha uma horta com diversas verduras, legumes e algumas frutas. Os alunos cultivavam com a ajuda de professores e outros profissionais. Toda a colheita era utilizada na preparação das refeições dos alunos. Sendo importante destacar que a alimentação oferecida era orgânica, com acompanhamento diário da equipe de Nutrição.

Os alunos também eram estimulados a alimentarem-se de forma controlada, não sendo permitido o desperdício de alimentos e bebidas, caracterizando uma ação de sustentabilidade.

### 3.3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade, foi criada em 1991, com os mesmos objetivos da fundação europeia e do prêmio americano, ou seja, o Prêmio Brasileiro (PNQ) é inspirado nos planos americano e europeu<sup>14</sup>. Mas, qual é o objetivo do Prêmio Nacional da Qualidade?

O PNQ busca promover “amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade” [...], além de “estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil; fornecer para as organizações um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento; conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de Classe Mundial; divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao benchmarking” [...]. (ALVAREZ, 2012, p.242)

O PNQ se fundamenta no Modelo de Excelência de Gestão (MEG), o qual apresenta diversos conceitos básicos que identificam premissas reconhecidas internacionalmente. Segundo Alvarez (2012, p.242) essas premissas “se traduzem em práticas de desempenho também verificáveis em outras organizações líderes, de classe mundial, que apresentam a preocupação de se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças no ambiente em que se inserem”. Acerca do MEG válido atualmente, vale apresentar os fundamentos apresentados no mesmo, que são utilizados como base para o alcance do PNQ. Conforme apresentado no site da Fundação Nacional da Qualidade, segue:

O novo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), lançado em outubro de 2016, em sua 21ª edição, é o carro-chefe da FNQ para a concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2018, s/p.)

---

<sup>14</sup> O Prêmio Nacional da Qualidade Malcom BALdrige (*Malcom Baldrige National Quality Award – MBNQA*), dos EUA, foi instituído em 1987 pelo presidente Reagan, com o objetivo de incentivar a melhoria da qualidade e competitividade da indústria americana. [...] A Fundação Europeia para a Qualidade (EFQM) foi fundada em 1989, também com o objetivo de difundir e fomentar a cultura de gestão da qualidade entre as empresas da comunidade europeia. Com esse propósito, ela criou um sistema de premiação que se baseia em um modelo de excelência em gestão com critérios e pontuação muito parecidos aos do prêmio americano. (CARPINETTI, 2012, p.43 e 45)



O MEG é um modelo brasileiro, que apresenta oito Fundamentos da Excelência, os quais são: Pensamento Sistêmico; Aprendizado organizacional e inovação; Liderança transformadora; Compromisso com as partes interessadas; Adaptabilidade; Desenvolvimento sustentável; Orientação por processos; Geração de valor. Segundo descrito no site da Fundação Nacional da Qualidade, ao utilizar o MEG como referência, a organização deve adaptá-lo de acordo com o seu modelo de gestão. Inclusive, esse era o objetivo da Escola A, implementar um sistema de gestão da qualidade com o seu nome, utilizando conceitos de diversas normas de gestão e os princípios do MEG, não sendo necessário submetê-lo a avaliação de organismos certificadores.

A Escola A apresentava em seu Planejamento Estratégico um plano para a implementação do MEG, que na época, por volta de 2006, apresentava outros fundamentos. O objetivo inicial era de a cada ano intensificar o foco em ações para o desenvolvimento de ações que atenderiam os requisitos especificados no MEG, entre os anos de 2006 a 2014. No entanto, esse projeto foi interrompido em 2012, haja vista as dificuldades encontradas para transformar uma escola de porte médio, com poucos recursos, em uma escola modelo. Esse projeto foi abortado completamente em 2015, quando a escola decidiu desativar a área de Gestão da Qualidade, devido a necessidade de investir em outras áreas, em detrimento da qualidade dos processos.

É fundamental analisar os dois lados do Sistema de Gestão da Qualidade no que se refere as vantagens que pode oferecer e os custos do mesmo. Para que essa questão seja esclarecida, vale ressaltar que o SGQ baseado nas normas ISO 9000 foi elaborado pela Organização Internacional de Padronização com uma proposta de proporcionar aos clientes das organizações uma certa segurança em relação aos produtos/serviços comprados. Para isso, a organização ao implementar o SGQ deve solicitar a validação do mesmo através de uma auditoria de certificação, assunto apresentado na seção 2. Esse tipo de auditoria tem um custo alto para a empresa solicitante, no entanto, lhe dá direito a um certificado de qualidade, que poderá abrir portas em todo o mundo, por tratar-se de uma certificação reconhecida internacionalmente. De forma semelhante, esses certificados são aplicáveis as outras normas citadas e ao Prêmio Nacional da Qualidade. No caso das escolas, os



seus clientes são pessoas físicas, que não se interessam especificamente por um certificado desse porte, mas estão focados na qualidade do ensino. E, assim, a Escola A esbarrou-se nessa situação, vale a pena aplicar um alto investimento para certificar-se em uma norma reconhecida nacional ou internacionalmente?

O fato da Escola A ter abortado a implementação reflete basicamente que os custos com uma certificação não trariam resultados a curto ou médio prazo. Além disso, manter uma empresa de consultoria contratada para prosseguir com a implementação e manutenção do SGQ valeria a pena financeiramente ou seria melhor prosseguir conforme já realizavam anteriormente, sem processos sistematizados de acordo com um padrão?

Nesse sentido, a partir dos dados e análises já tecidas, a próxima seção tem por objetivo analisar o programa da gestão da qualidade em relação a gestão e a avaliação, a fim de apresentar como a Escola A lidou com a possibilidade de implementar uma gestão mais participativa, além do tratamento dado aos resultados das avaliações (pesquisas, auditorias) realizadas no ambiente escolar e com os agentes do mesmo (comunidade escolar).

## **4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: ENTENDENDO A GESTÃO E A AVALIAÇÃO**

O objetivo dessa terceira seção é analisar o Sistema de Gestão da Qualidade da Escola A em relação a gestão e a avaliação, já que, a partir da seção dois, percebeu-se a ênfase das duas categorias. A aplicação de avaliações do trabalho e posterior utilização dos resultados, pode ser positiva para a escola à medida que proporciona uma discussão sobre a necessidade de mudanças, perpassando pelo caminho da reflexão.

A pesquisa precisa entrar na sala de aula e estabelecer-se não para dizer o que o professor deve fazer, mas para fazê-lo entender melhor o que está acontecendo ali. Os professores, ao realizarem pesquisa, aprendem e apreendem processos de produção de conhecimento, de questionamento de sua própria prática, para o desenvolvimento de uma atitude investigativa, autônoma, criativa e comprometida. (CORTELAZZO; ROMANOWSKI, 2007, p.20-21)

Do ponto de vista da organização escolar, entende-se que a pesquisa promove o redimensionamento da prática pedagógica do professor, possibilitando ou levando-o a repensar suas ações e sua formação. No entanto, existe uma forte resistência no ambiente escolar em relação a aplicação de pesquisas, sendo necessário mudança na forma de encarar esses processos. Para que haja essa mudança, é importante incluir essa questão nos processos de formação, no PPP, nos debates e outros. Na Escola A, existia uma separação entre os processos pedagógicos e os considerados processos da gestão da qualidade, ou seja, estes últimos não faziam parte do cerne da organização escolar, dificultando ainda mais a sua aceitação.

Assim, nesta seção será realizada análise da gestão dos processos pedagógicos, além dos resultados de avaliações realizadas com os funcionários (professores e equipe administrativa) e com os pais.

### **4.1 GESTÃO DOS PROCESSOS PEDAGÓGICOS**

Reitera-se que o Sistema de Gestão da Qualidade, têm seus processos de gestão baseados no ciclo PDCA, sendo possível identificar que os processos de planejamento e execução transcorriam razoavelmente bem em comparação aos

padrões estabelecidos, apresentando dificuldades nos processos de avaliação (verificação) e tomada de ações corretivas. Assim, torna-se claro que a gestão apresenta certos entraves, entre eles os processos de avaliação e tomada de ações. De acordo com Melo (2004):

No processo histórico de organização e reorganização da sociedade brasileira, as relações de poder dão o tom do avanço ou do retrocesso da democratização da gestão educacional. O contexto escolar é definido por sua gestão, a partir da mudança da sociedade. Dependendo de como fatos e contextos históricos se concretizam nos espaços sociais, eles determinam o encaminhamento dos processos educacionais (MELO, 2004, p. 244).

Em linhas gerais, a Escola A de acordo com seu Projeto Pedagógico, tratava a organização da escola na perspectiva da gestão democrática. De acordo com Souza:

A gestão democrática pode ser compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas (SOUZA, 2009, p. 125).

De acordo com Grochoska (2014, p.91), “a gestão envolve toda a comunidade que faz parte do espaço no qual se propõe a ação pelo processo necessário, não se dando de maneira isolada, com encaminhamentos estáticos”. A comunidade escolar, envolve além da equipe de funcionários, os pais e os alunos. Inclusive, nesse ambiente, os pais podem fazer parte da gestão, ao envolverem-se na tomada das decisões.

No caso, da escola privada, isso pode ocorrer através do envolvimento nas pesquisas e outros canais comunicativos por meio de opiniões, contribuições e reclamações. Além disso, os pais também podem envolver-se na escola participando de eventos, auxiliando em questões pontuais, como a venda de rifas e outros, para arrecadação de verbas, já que apesar da mensalidade paga, os alunos têm diversos outros gastos no decorrer do ano.

E a gestão educacional, como pode ser definida? Segundo Luck (2006, p.35-36), citado por Grochoska (2014, p.91):

Processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

O gerenciamento citado acima, que abrange todo o sistema de ensino do país, inclui as escolas privadas, as quais precisam estar vinculadas as secretárias de educação e diretrizes. No entanto, a gestão escolar é realizada diferentemente das escolas públicas, já que as primeiras têm particularidades, entre elas, a questão financeira, que é gerenciada de forma local e apresentando objetivos diferentes das instituições públicas. A escola privada tem um departamento/área responsável pelas suas finanças, no qual é elaborado um planejamento a curto, médio e longo prazo no que se refere a arrecadação e investimentos. Essa questão é favorável porque agiliza os processos, no entanto, torna-se desfavorável porque a escola privada não tem outra fonte de recursos, desestabilizando em vários momentos devido à falta de pagamento das mensalidades.

Acerca das diretrizes nacionais, a Escola A estabeleceu métodos para organizar o seu sistema educacional, tendo como base as diretrizes do Ministério de Ensino e Cultura – MEC, tanto a nível nacional quanto estadual, incluindo a sua metodologia de ensino. Os processos de execução de atividades eram aplicados segundo essas diretrizes e monitorados por meio de auditorias. Esse sistema de avaliação abrangia todos os processos, ou seja, processos de gestão, operacionais e de apoio. No que se refere aos resultados, eram encaminhados para a Direção e Coordenadores Pedagógicos, que eram responsáveis por organizar ações de correção e/ou de melhoria.

No que se refere a escola privada, a necessidade de transparência apontada acima, efetiva-se à medida que dá abertura para que os pais estejam envolvidos nos processos internos, tendo acesso aos processos e resultados. No caso da Escola A, percebia-se um certo encolhimento em relação a isso, já que como clientes de uma instituição privada, os pais eram tratados com distanciamento em relação a realidade da gestão escolar.

Referente a gestão democrático-participativa, a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – Lei nº 9.394/1996, no artigo 14, afirma:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes.

Ainda que nesta pesquisa se trate de um Sistema de Qualidade em uma perspectiva privada, é importante ressaltar essa orientação da LDBEN, que prevê a participação dos professores na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a participação da comunidade escolar nos Conselhos. Vale ressaltar que essa prática não fazia parte da gestão da Escola A, em que o PPP foi elaborado pela Direção e os conselhos eram compostos somente de membros da equipe de professores.

A escola, como instituição que tem a tarefa de promover o diálogo, a humanização do humano e a sua emancipação (ADORNO, 1998), ao pautar seus processos de gestão a partir sempre da lógica da maioria, corre sério risco de padronizar suas tomadas de decisão em procedimentos que podem ser mais expressão da violência do que da democracia, uma vez que a maioria, mesmo que fluida, quando ciente do controle que possui sobre as decisões, dificilmente abre mão de suas posições, mesmo tendo frágeis argumentos para mantê-las, pois tem, neste caso, o principal argumento: a força. (SOUZA, 2009, p.125)

A responsabilidade e participação eram muito cobradas, por parte dos coordenadores aos funcionários, o que era motivo de insatisfação e em muitos casos de desligamento. O planejamento era realizado semestralmente, sendo divulgado à equipe, no entanto, no decorrer do período letivo ocorriam muitas alterações, causando indignação em muitos.

As atividades de planejamento, que incluem PPP, currículo e outros, fazem parte do trabalho pedagógico, o cerne do trabalho escolar, que envolve todas as atividades do processo de ensino-aprendizagem. Segundo Libâneo (2004) citado por Grochoska (2014, p.121), “Esse aspecto refere-se ao suprimento dos suportes pedagógico-didáticos necessários à organização do trabalho escolar”. Então, não pode-se dar menor importância ao fato de que no ambiente escolar os aspectos

mais relevantes referem-se ao trabalho pedagógico. A Escola A tinha seus aspectos pedagógicos organizados, compreendendo o currículo, planos, metodologias, organização dos níveis escolares, distribuição de alunos, avaliação, conselhos de classe e outros. E a gestão da qualidade tinha como papel principal avaliar o cumprimento das ações planejadas.

Essa organização está ligada a outros componentes da organização escolar, que, pode-se entender que. “Origina-se do papel e da função de cada um na escola [...] mediante as estratégias que efetivam os encaminhamentos dados, como o projeto político pedagógico, a avaliação, o regimento, por meios dos contextos de participação e discussão, [...]” (GROCHOSKA, 2014, p.121-122). Na Escola A, de acordo com definição de função, o Gestor da Qualidade deveria atuar juntamente com os coordenadores pedagógicos, a fim de avaliar a implementação dos processos, propor soluções e participar das mesmas. No entanto, devido forte resistência do grupo, o seu papel resumia-se em avaliar e repassar resultados. Essa prática não foi adequada, principalmente, porque o gestor da qualidade tinha competência pedagógica, devido formação, para contribuir na tomada de ações, unindo os conceitos da qualidade com os conceitos pedagógicos. Além disso, devido a correria proporcionada pelo trabalho pedagógico, os coordenadores não conseguiam priorizar a avaliação das não-conformidades identificadas e trabalhar nelas.

Vale lembrar que o foco da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Escola A era a melhoria da qualidade do ensino, tão perseguida pelas escolas, públicas ou privadas. Com o objetivo de verificação da qualidade do ensino, existem os exames nacionais que são aplicados nas escolas públicas, no entanto, não alcançam efetivamente as escolas privadas, as quais precisam de meios para verificar o nível de qualidade do seu ensino. As normas de qualidade oferecem ferramentas de medição e verificação, no entanto, não são totalmente confiáveis, inclusive, instituições que são certificadas por organismos certificadores não podem garantir 100% de efetividade nos seus processos. Em relação a confiabilidade dos exames nacionais, Saviani em uma entrevista publicada em 2009 relata: “Os exames nacionais desconsideram as especificidades da aprendizagem em diferentes locais. Com isso, é possível questionar até que ponto eles de fato medem a qualidade”. Apesar disso, tanto na esfera pública quanto privada, segue-se a busca pela melhoria dos processos, a fim de alcançar melhores níveis de qualidade.

## 4.2 OS PAIS

O objetivo das pesquisas era de identificar a opinião dos pais em relação aos processos da Escola A e tomar ações para corrigir os possíveis problemas. De uma forma geral, os pais eram convidados a participarem das pesquisas e registrarem as suas opiniões, a fim de participar da gestão da escola. No entanto, essa participação só ocorria de forma superficial, pois apesar da Escola A receber as críticas e sugestões de muitas famílias, poucas delas eram repassadas para uma análise criteriosa e posterior tomada de ações.

### 4.2.1 Pesquisa realizada com pais da Educação Infantil

Neste espaço da pesquisa, os pais tinham a oportunidade de registrar comentários gerais sobre a Escola A.

Estou muito feliz com meu filho na Escola, mas gostaria que repensassem sobre a flexibilidade de horário para crianças que ficam o dia todo. Deveria haver um horário intermediário ou com entrada até 10:30h ou 11:00h. A maioria das escolas as crianças entram até às 11:00h e logo o almoço. Ele poderia passar mais 01:30h comigo, seria precioso demais esse tempo para mim, que vejo ele tão pouco! Obrigada.

Preciso urgentemente de um período intermediário na Escola, seria muito bom. Minha filha não está no integral pois o horário máximo de entrada é 9:30h e fica muito cedo e ela passaria pouco tempo em casa comigo, se ela pudesse almoçar na escola ficaria muito mais fácil para minha vida profissional.

Minha sugestão é a abertura de um horário intermediário, ou seja, deixar o aluno entre 10:30h e 11:00h da manhã.

Apesar destas solicitações e outras, os horários permaneceram os mesmos, afinal, de acordo com relatos da Direção, não era interessante para a Escola, reduzir o tempo, porque o valor da mensalidade precisaria ser reduzido e a estrutura para atendimento seria a mesma. Nesta mesma pesquisa, os pais foram questionados quanto a percepção de fragilidades na Escola, gerando um resultado quantitativo de 15% para Sim e 85% para não. Entre as respostas positivas, ou seja, os pais que identificavam fragilidades, a maioria referia-se a troca de professores, um problema muito frequente em escolas privadas, segue algumas respostas: “Alta rotatividade

dos professores no contra turno e sem comunicado aos pais”. “A inexperiência de novos contratados”. “Troca frequente dos professores do contra turno”.

Observou-se que os efeitos da alta rotatividade são notórios no dia a dia, nos resultados de pesquisas, reclamações dos pais e alunos. As causas e efeitos da rotatividade são inúmeros, inclusive, muitas das não conformidades detectadas em processo de Auditoria, ocorriam em muitos casos por falhas de procedimentos, ocorridas por desconhecimento e falta de treinamento adequado. Não sendo possível treinar os funcionários com eficácia, devido à falta de tempo disponível para capacitação, tanto que, em muitos casos, os funcionários entravam durante o semestre e só iriam passar por capacitação formal no período de férias/recesso. Ainda, no que se refere as causas da rotatividade, segue as principais:

- Baixos salários: a maioria das escolas privadas pagam salários muito baixos, muitas, com salários abaixo do Piso Nacional;
- Ambiente hostil: tratamento da Direção e Coordenadores, além dos funcionários do RH, que tratavam os funcionários/estagiários de forma inadequada.
- Carga horária: muitos professores desejavam trabalhar em meio-período, no entanto, a escola não apresentava essa possibilidade.

Estas informações foram baseadas nos resultados de pesquisas realizadas com funcionários (professores e equipe administrativa) e resultados de avaliações realizadas no desligamento.

Identificou-se que uma das principais causas de descontentamento dos pais da Educação Infantil estava relacionada a alta rotatividade de professores. O que se torna muito evidente nesta fase, já que as crianças menores se apegam muito aos professores, sentindo muita falta no caso de desligamentos abruptos. Além disso, os pais sentem-se mais confiantes com professores que já estão na escola há algum tempo. Entretanto, esse é um problema que se mantinha ano após ano e as ações tomadas não foram suficientes para sanar o problema.

#### 4.2.2 Pesquisa realizada com pais do Ensino Fundamental

Uma das reclamações apresentadas nesta pesquisa foi: “melhorar o atendimento aos pais por parte da Coordenação”. Essa questão era visível, já que os coordenadores pedagógicos tinham pouca disponibilidade em relação aos pais e



alunos. Neste caso, não foram tomadas ações. Ainda, no que se refere a comunicação, observou-se reclamações como:

Este ano temos sentido uma grande dificuldade em nos comunicarmos com a escola, não estamos satisfeitos com a postura da professora e gostaríamos imensamente de poder conversar com a direção, não sei se por falta de comunicação ou por desinteresse, nossas solicitações em termos de agendarmos uma reunião não são atendidas.

Em muitas situações, as solicitações dos pais eram ignoradas ou postergadas, haja vista a dificuldade em apresentar argumentos contrários as queixas dos pais, esta é uma das causas da falta de retorno para o agendamento de reuniões.

No Ensino Fundamental, assim como na Educação Infantil, também aparece a insatisfação quanto a rotatividade de professores, haja vista: “a professora do contra turno mudou, e ninguém avisou pela agenda os motivos”. Outro tipo de reclamação frequente era do contra turno, falta de acompanhamento das atividades, falta de programação efetiva, contrariando a programação enviada pelos pais. Vejamos: “Gostaria que a minha filha tivesse um acompanhamento melhor com relação as tarefas no período da tarde, pois acho um excesso de trabalhos enviados para casa, desta forma não conseguimos tempo para um lazer ou eventos em fim de semana”. Ainda sobre o contraturno, “falta comunicação acerca das aulas de contraturno e a falta de atividade efetiva do que é proposto em cronograma, bem como a substituição daquela que não foi realizada”.

Os pais também reclamavam acerca do excesso de eventos e da falta de planejamento dos eventos. A título de exemplo, descreviam que alguns eventos ou solicitações eram enviadas com pouca informação ou muito próxima da data. A escola promovia muitos eventos, para os quais, toda a escola era mobilizada, inclusive em detrimento do desenvolvimento dos conteúdos, que eram deixados em segundo plano, para direcionar os alunos na preparação das apresentações.

Percebeu-se que no Ensino Fundamental, a principal dificuldade dos pais estava relacionada diretamente à falta de comunicação. Vale destacar que os pais que deixam seus filhos entre 10 e 12 horas em uma escola, desejam, ou melhor, precisam ter comunicação aberta com os professores e coordenadores, no entanto,

essa não era uma realidade na Escola A, a qual dificultava o acesso dos pais aos diretores, coordenadores e professores.

#### 4.3 FUNCIONÁRIOS

Semestralmente, a Escola A oportuniza aos funcionários uma avaliação. No entanto, eles tinham muito receio de responder aos questionários, devido ao medo de retaliação por parte dos coordenadores, fato que em algumas situações era real, haja vista as ações deles em relação à equipe, no entanto, em outras situações, tratava-se apenas de receio. Algumas respostas dadas à pergunta de como a escola poderia se tornar o melhor lugar para trabalhar: “Quando eu soubesse que haveria compreensão”. Ainda, outras respostas, de que se sentiria mais à vontade se não tivesse a sensação que ficaria “marcada” ou “perseguida” após dizer o que incomoda; ou de que “talvez se tiver uma caixa de sugestões. Todos ficariam mais tranquilos sem medo de se expor”. Observa-se, portanto, que os funcionários não se sentiam à vontade para falar, o que pôde ser verificado por meio de outras respostas de que era preciso “Sentir segurança e confiança”; “Infelizmente se algo me incomoda tenho dificuldade em falar, pois não há abertura de espaço”.

Ao serem questionados sobre os motivos de insatisfação no trabalho, um dos funcionários abordou a questão da falta de planejamento nas atividades, relatando: “Planejamento de atividades sem antecedência, para os quais deve haver a participação de todos”. Essa resposta refere-se a convocações para eventos nos sábados ou em outros horários, para os quais os funcionários eram convocados sem aviso prévio. Ainda, referente às questões de insatisfação:

Melhora no salário conforme o tempo de empresa. Discriminação correta das funções, pois observo que tem várias pessoas fazendo a mesma coisa e quando se precisa solicitar algo, não se sabe para quem se deve pedir de fato. Mais comunicação para falar a mesma língua em determinados departamentos.

O ambiente escolar é composto de inúmeras atividades, apresentando uma dinâmica muito rápida, para tanto, é fundamental que os funcionários (professores e outros) sejam muito bem treinados, tenham suas funções definidas, conheçam os níveis hierárquicos e estejam motivados para o trabalho, já que no dia a dia, é as situações ocorrem muito rapidamente e processos precisam funcionar eficazmente. A Escola A tinha um organograma definido e foram descritas as principais atividades

de cada função, no entanto, não foram divulgados. A Direção não aprovou e tinha muito receio de divulgar, já que os salários não eram compatíveis as funções e acreditava promover ações trabalhistas com a divulgação das Descrições de Função.

#### 4.4 CONTRIBUIÇÕES E LIMITES DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas normas ISO 9000, apresentado na seção 1, contribuiu de forma significativa para a melhoria do funcionamento da Escola A. Assim, pode-se destacar diversas ações que foram implementadas e proporcionaram mudança na gestão da escola, as quais serão apresentadas na sequência

A partir de diretrizes do SGQ, inicialmente foi realizado um levantamento de todos os processos da escola, através de um mapeamento. Com esse mapeamento, foi elaborado um Mapa dos Processos da escola, no qual foi apresentada a ligação existente entre eles, as respectivas entradas e saídas, além da interrelação entre os processos. Esse mapeamento foi apresentado para equipe, destacando quais eram os processos operacionais, de apoio e de gestão, além de apresentar para o grupo onde estavam inseridos.

Com o Mapa dos Processos, foi possível a realização de uma lista de práticas que eram desenvolvidas no dia a dia, sendo definida uma lista dos processos que deveriam ser descritos, ou seja, documentados, e aqueles que deveriam ser mantidos apenas na oralidade. Com essa definição, foram elaborados diversos procedimentos, sendo transmitidos para o grupo através de treinamentos, formalizando as práticas escolares e facilitando o processo de execução e verificação das atividades.

Ainda, no início da implementação do SGQ, foi elaborado um Organograma da Escola A, definindo as funções e as posições hierárquicas. A partir disso, foram descritas as Descrições de Cargos, nas quais foram apresentadas as principais atividades das funções e requisitos para as mesmas. No entanto, não foi dada sequência a essa ação, a qual poderia trazer resultados satisfatórios para a gestão de pessoas da escola.

Uma das práticas implementadas com muito sucesso foi o desenvolvimento de auditorias, ou seja, verificações realizadas com o objetivo de identificar se as

práticas eram realizadas de acordo com os procedimentos. Essa prática, realizada semanalmente, de acordo com cronograma, proporcionou um melhor desenvolvimento dos procedimentos, já que os professores e demais funcionários, sabiam que a qualquer momento, seriam monitorados. O profissional que realizava as auditorias, seguia um cronograma (previsão de datas/processos/professores) e um *check list* (itens a serem verificados), proporcionando imparcialidade do processo e proporcionando a possibilidade de melhoria dos processos.

O profissional da qualidade presente na Escola A realizava treinamentos mensais para a equipe, englobando diversos assuntos relacionados a qualidade dos processos. Ao final dos treinamentos eram realizadas avaliações para verificar a assimilação dos conteúdos, além de avaliações de reação, para identificar a opinião da equipe em relação ao treinamento e assim, aplicar melhorias nos processos de formação.

Como prática do SGQ, também foi implementado um processo de *feedback* aos funcionários, que tinha como entrada os resultados de auditorias, reclamações de pais e outros. Assim, o profissional da qualidade, chamava o funcionário e apresentava o *feedback*, orientando-o quanto à necessidade de correção/melhoria, além de apresentar os pontos positivos. Para o *feedback*, utilizava-se a técnica de “sanduíche”, o qual tinha as seguintes etapas: elogios, necessidade de melhoria/correção e elogios.

A aplicação de pesquisas foi implementada de forma sistematizada, ou seja, aplicadas para pais, alunos e funcionários (professores e equipe administrativa) semestralmente. E, esse procedimento foi muito positivo, já que foi dada a oportunidade à comunidade escolar de se manifestar, apresentar suas opiniões, reclamações, críticas, elogios e sugestões. Entretanto, essa prática demonstrou um retrocesso da democratização, pois a escola enfatizou que atuava em uma perspectiva participativa, mas a prática mostrou uma atuação centralizadora. Apesar de oferecer mecanismos de avaliação, não utilizava esses resultados de forma a demonstrar ações democráticas. Ainda, não existia a participação da equipe na tomada de decisões, inclusive dos Coordenadores Pedagógicos, os quais aceitavam as decisões vindas da Direção sem questionamentos.

De uma forma geral, a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade foi positiva, afinal, proporcionou uma reestruturação dos processos, alinhamento, identificação das entradas e saídas. Ainda, possibilitou a definição de procedimentos

para os diversos processos, sejam documentados ou orais, além de viabilizar a prática de auditorias dos processos e pesquisas com a comunidade escolar. No que se refere a perspectiva da gestão participativa, percebe-se a abertura para aplicação de pesquisas com os envolvidos, já reflete uma intenção de mudança, apesar da dificuldade em lidar com os resultados, o que abre portas para o desenvolvimento de uma gestão democrática, mesmo que a médio e longo prazos.

No entanto, vale destacar que o Sistema de Gestão da Qualidade implementado apresenta limites, no caso apresentado, por tratar-se de uma instituição educacional, na qual os principais processos envolvem uma prática pedagógica que muitas vezes não pode ser medida. Haja vista, que a partir do momento que o professor entra em sala, ele desenvolve o seu trabalho primeiramente de acordo com as suas convicções e cosmovisão, e em segundo plano estão os procedimentos da instituição, sua filosofia e valores. Apesar dos diversos procedimentos de monitoramento, entre eles a prática de auditorias (verificações regulares), o processo de ensino/aprendizagem é complexo e em grande parte imensurável.

Ao longo da pesquisa foi apresentado que muitos dos resultados alcançados em auditorias e outras avaliações não foram analisados e utilizados na tomada de ações, sendo considerado como falta grave dentro do contexto do SGQ, no entanto, é importante ressaltar, que parte dessa situação está relacionada a dificuldade de medir as práticas pedagógicas e implementar mudanças eficazes, que contribuíram para a melhoria do processo de ensino/aprendizagem, principal objetivo da escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa, muitas questões foram levantadas com o objetivo principal analisar o sistema de gestão da qualidade da Escola A, suas prioridades e resultados. Além disso, foi possível identificar outras questões, entre elas, a cultura organizacional estabelecida entre a equipe, que refletia na dificuldade de receber avaliações e feedbacks, práticas comuns em um SGQ.

É importante considerar que dentro de uma perspectiva mundial sobre a qualidade, em pleno século XXI, a era da qualidade predominante é a da Gestão Estratégica da Qualidade, na qual destacam-se os processos de planejamento, gestão e avaliação. Essa predominância se dá em qualquer ambiente empresarial em que as normas da Qualidade sejam implantadas, afinal, desde a década de 1980, quando foram lançadas em cenário mundial, essas normas têm sido revisadas, com o objetivo principal de manterem-se atualizadas e em concordância com as mudanças políticas e econômicas no mercado global.

O estudo sobre o histórico da qualidade, possibilitou a identificação dos marcos da década de 1990. Nesse período, ocorreram mudanças significativas no cenário brasileiro, com destaque para a influência do neoliberalismo na política e economia, resultando na Reforma do Estado brasileiro, período em que se iniciou uma desintegração no setor público, facilitando a disseminação dos processos de privatização, publicização e a terceirização, inclusive da/na educação.

Esse processo de mudança deu lugar à novas discussões relacionadas a produtividade, eficiência e qualidade, as quais foram apresentadas como condições para o desenvolvimento. Esse conjunto de mudanças, aliado ao “boom” da qualidade que estava ocorrendo, sob a influência do lançamento das normas ISO 9000 trouxe grandes mudanças para as organizações brasileiras, que agora passam a ser inseridas num mercado globalizado, em que a exigência por qualidade se tornava cada vez maior. A educação começa a destacar ainda mais como um importante veículo de transmissão das ideias que proclamam as excelências do livre mercado e da livre iniciativa. Além de fazer parte desta reestruturação, na qual torna-se possível aplicar conceitos empresariais nos ambientes educacionais.

Ainda na década de 1990, a educação começa a se destacar ainda mais como um importante veículo de transmissão das ideias do perfil do trabalhador inseridos na era da Globalização. Além de fazer parte desta reestruturação, a

organização da Gestão baseia-se cada vez mais nos princípios de qualidade, também ligados aos empresariais. Nesse contexto, iniciou-se a implementação de programas de qualidade na educação, com a disseminação dos conceitos empresariais no ambiente educacional, mas com ênfase no privado.

Acerca da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade baseada principalmente nos princípios de gestão da qualidade definidos na Norma ISO 9001:2015 na Escola A, um dos aspectos principais refere-se a forma como a liderança encarou o SGQ, já que esta foi uma das grandes dificuldades encontradas, visto que a maioria dos líderes não aceitava a implantação, dificultando o processo. A Direção da escola ficava em uma situação difícil, porque em muitas situações acabava utilizando de sua autoridade para implementar ações que deveriam impactar positivamente, no entanto, devido a forma que a ordem era dada, a equipe não correspondia. A maior parte dos líderes não assumiam para si a prestação de contas dos resultados dos processos, não utilizavam o sistema como forma de alcançar a qualidade, pelo contrário, encaravam como uma ameaça ao seu trabalho.

Ainda, no que se refere a reação da equipe (funcionários e gestores) as ações do SGQ, dentro da programação eram realizadas auditorias e outras avaliações (pesquisas, auto avaliações, entrevistas), objetivava identificar a situação dos processos. As auditorias, realizadas por observação do profissional da área nos ambientes, eram encaradas de forma negativa pela equipe, que sentia medo por estarem sendo observados e avaliados. No que se refere as pesquisas internas, inicialmente, muitos sentiam-se constrangidos em apresentar respostas verdadeiras, no entanto, com o passar do tempo, sentiram mais confiança no processo, que era realizado de forma a não identificar os participantes. Da mesma forma os pais e alunos, que somente após algum tempo, passaram a sentir-se seguros em responder as pesquisas. No entanto, como já ressaltado em outras seções, a forma em que eram trabalhados os resultados desses processos avaliativos, deixava a desejar, não dando a importância necessária.

Sabe-se que o sucesso da implementação de um SGQ também depende da existência de uma cultura de qualidade adequada entre a equipe. No entanto, apesar de quase 10 anos de existência do SGQ na Escola A, ainda existiam muitas resistências aos processos da qualidade, dificultando a eficácia das ações, sendo necessária uma mudança na cultura estabelecida, renovação de mentalidade tanto da direção quanto da equipe.



Ressalta-se que um SGQ tem como base o Ciclo PDCA, em que as ações/atividades são planejadas, executadas, verificadas (avaliadas) e devem ser corrigidas corretiva ou preventivamente. Entretanto, quando ocorrem falhas no processo de correção, o ciclo fica estagnado, porque ao iniciarem novas avaliações, as não-conformidades detectadas anteriormente devem ter sido tratadas, quando isso não ocorre, há a descridibilização do processo. Isso ocorria frequentemente na Escola A, a qual não tomava as ações de uma forma sistêmica, proporcionando a frequente tomada de ações pontuais, popularmente conhecida como “ação apaga-incêndio”.

Existem muitos questionamentos quanto a relevância de um SGQ em um ambiente educacional, já que o mesmo é culturalmente atrelado às empresas privadas, que objetivam somente o lucro. No entanto, uma escola privada é uma empresa que precisa ser lucrativa, apesar de ter como principal objetivo o ensino/aprendizagem dos alunos. Esta era a realidade da escola observada, a qual, precisava alcançar um público maior, mais elitizado, com disposição e recursos para investir mais em educação. Tanto que, o projeto foi abortado quando se identificou que o investimento com o SGQ seria maior que o retorno a curto e médio prazos. Contudo, a escola decidiu desativar a área de Gestão da Qualidade, devido à necessidade de investir em outras áreas, em detrimento da qualidade dos processos.

A decisão em abortar o SGQ se deu quando a Escola A concluiu que não valeria a pena aplicar um alto investimento para certificar-se em uma norma reconhecida internacional quando tinha outras necessidades financeiras a curto prazo. Isto porque a certificação não era de maior relevância para os seus clientes (pais e alunos), os quais procuravam uma escola de qualidade, o que não precisa estar declarado em um certificado. No entanto, a escola poderia ter mantido o SGQ implementado, para proporcionar a melhoria da qualidade do ensino, haja vista todo o trabalho e dinheiro já investido. Mas, tratava-se de um momento crucial para o processo, mudanças estruturais seriam necessárias para validar o SGQ diante do grupo, que durante muitos anos relutava ante as diretrizes da qualidade. Assim, optou-se por prosseguir sem um SGQ, sem processos sistematizados e monitorados.



Portanto, conclui-se que a implementação do SGQ na Escola A era viável e trouxe resultados positivos, sendo necessário um replanejamento financeiro acerca dos resultados a médio e longo prazos, já que os indicadores referentes a qualidade do ensino demonstraram que ocorreram melhorias significativas, esses indicadores são resultado das auditorias realizadas. O principal empecilho referiu-se ao projeto de certificação no Prêmio Nacional da Qualidade, um grande projeto de alto investimento, já que se considera que o SGQ era viável, entretanto, não havia a necessidade de investimento em certificações, pois a parte fundamental foi a aplicação e a manutenção dos princípios estabelecidos pelas normas citadas ao longo do trabalho e o desenvolvimento/melhoria da gestão escolar e do ensino.

O SGQ influenciou na condução do trabalho pedagógico na Escola A, já que oferecia diretrizes para o planejamento e execução das ações, inclusive do trabalho do professor em sala de aula, o qual era treinado, acompanhado e monitorado por profissional competente, com o objetivo de melhorar a sua prática de ensino. Os próprios *feedbacks* oferecidos após as auditorias e/ou semestralmente eram valiosos para o crescimento profissional da equipe. Assim, destaca-se que apesar de todas as dificuldades encontradas na equipe, liderança, estrutura, finanças, a Escola poderia ter dado sequência ao projeto, com algumas alterações. Com adaptações, o SGQ é viável as realidades educacionais, sem perder a função social da educação, para além de fins lucrativos e competitivos.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

ABNT NBR ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

ABNT NBR ISO 9004:2010 - Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização – Uma abordagem da Gestão da Qualidade.

ABNT NBR ISO 14001:2015 - Sistemas de Gestão Ambiental: Requisitos com Orientações para Uso.

**A Base Nacional Comum Curricular (BNCC).**

<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em 23 set.2018.

ALMEIDA, Alberto Alexandre; DAMASCENO, Maria Francinete. **O Neoliberalismo e a Educação Brasileira: A Qualidade Total em Questão.** Revista Educação.

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações.** São Paulo: Atlas, 2012.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade Total: Uma Visão Brasileira – O Impacto estratégico na Universidade e na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CAMPOS, Gilsiléia de Souza. **Gestão da Qualidade Total na Educação: Possibilidades e Desafios.** LATEC/UFF: Congresso Nacional de Gestão, 2015.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2012.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchik; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade: ISO 9001:2000 – Princípios e Requisitos.** São Paulo: Atlas, 2007

CORTELAZZO, I.B.C.; ROMANOVSK, J.P. **Pesquisa e prática profissional: organização da escola.** Curitiba: IBEPX, 2007.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

ENGUITA, Mariano Fernandez. **Educação e Transformação Social**. Tradução de João Paraskeva e Isabel Vasconceles. Mangualde: Edições Pedagogo, 2005.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GENTILI, Pablo A. A.; SILVA, Tomaz Tadeu. **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: Visões Críticas**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1994.

GROCHOSKA, M.A. **Organização escolar: perspectivas e enfoques**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

GUILLON, Antonio Bias Bueno. **Reeducação: Qualidade, Produtividade e Criatividade: Caminho para a Escola Excelente do Século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JULIATTO, Ivo Clemente. **A Universidade em Busca da Excelência**. Curitiba – PR: Editora Champagnat, 2005.

MARCCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, Carlos Henrique Pereira [et al.]. **ISO 9001:2008: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, Maria Teresa Leitão de Gestão Educacional: **os desafios do cotidiano escolar**. AGUIAR Márcia Angela da S.; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Orgs.). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.

MELO, M. T. L. **Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar**. In: FERREIRA, N. S.C.; AGUIAR, M.A. da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004.

**Modelo de Excelência da Gestão:** Um Guia de Referência da Gestão para Excelência. <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em 20 set.2018.

MORAES, R. C. C. **Neoliberalismo: de onde vem para onde vai?** São Paulo: Senac, 2001.

MOURA, Kethlen Leite de; BORTOT, Camila Maria. **Reforma(s) na América Latina no Contexto de Globalização e o Brasil:** Algumas Considerações. In: MENIN, Ademir; SILVA, Ivan Vieira da; DIAS, José Francisco de Assis; ANDRETTO, Luciana Bovo Andreto. (Org.). Criação do Conhecimento, gestão e globalização. Toledo - PR: e-book, 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e pratica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1988.

PEREIRA, L. C. B. **A reforma do estado dos anos 90:** lógica e mecanismos de controle. Cadernos MARE da Reforma do Estado, Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, v. 1, p. 1-59, 1997.

ROCHA, Stella D'Angelis Rodrigues; ROCHA, Emmanuel Jurupytan Silva; ROCHA, Sheilla Nadiria Rodrigues; SILVA, Silvia Sibebe da Mota e. **O Estado de Bem-Estar Social:** Origem, Desenvolvimento e Finalidade em um contexto de consolidação do modelo capitalista. XIII JORNADA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – JEPEX 2013 – UFRPE: Recife, 09 a 13 de dezembro.

SAVIANI, Dermeval. **O PDE está em cada escola.** 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/745/dermeval-saviani-o-pde-esta-em-cada-escola>>. Acesso em: 10 set. 2018.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **Qualidade Total em Educação:** ideologia administrativa e impossibilidade teórica. jan./jun. 1995. 20(1):203-228

SILVA, Rafael Maciel da. **Revisão da norma ISO 9001:2015:** Principais alterações. 03 de setembro de 2014. <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/revisao-da-norma-iso-90012015-principais-alteracoes/80357/>>. Acesso em 17 mai.2018.

SITO, Jorge Antônio da Siva. **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: Uma Análise Crítica.** < <http://www.alegrete.rs.gov.br/site/secao/arquivo/11-1386070501-973.pdf>>. Acesso em 25 set.2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educação em Revista | Belo Horizonte | v.25 | n.03 | p.123-140 | dez. 2000. Universidade Federal do Paraná Setor de Educação.